

Caso
Práctico

Mejoras en la gestión del circulante



La implantación de sistemas de gestión de clientes puede mejorar el procedimiento de gestión de cobros de las empresas incrementando el capital circulante y reduciendo las necesidades de financiación. El caso práctico de una empresa editorial sirve como ejemplo



Teresa Núñez Monedero

Directora de Soluciones Financieras Sage División Gran Empresa

En la actualidad muchas empresas analizan el resultado de su estrategia y de sus acciones desde un único prisma: el margen o la rentabilidad. Todos los documentos de gestión, análisis de la información, cuadros de mando están enfocados y dirigidos a la obtención de este único dato, pero no se puede olvidar que una empresa puede ser rentable y a la vez no generar *cash-flow*, lo que a corto plazo puede poner a la empresa en una situación difícil.

Las empresas hoy en día deben de razonar en términos de flujos monetarios de salida y flujos monetarios de entrada, y tener unos informes precisos y diarios sobre la realidad del *cash-flow*. El verdadero objetivo que se debe de plantear en la empresa no consiste en saber cuál es el margen que la empresa ha realizado sino el margen que la empresa ha cobrado.

A continuación se abordan algunos puntos de mejora de la gestión del crédito cliente y de la tesorería y, en consecuencia, del circulante de una empresa del sector editorial.

LA GESTIÓN DEL CRÉDITO CLIENTE

El principio consiste en realizar un diagnóstico de las prácticas comerciales, de las normas de gestión y de los objetivos del *credit manager* para evaluar las posibles restricciones para la optimización de la gestión del crédito cliente y del recobro. Durante el diagnóstico se analizaron principalmente los siguientes puntos:

- Información financiera de posibles clientes.
- Acceso a la información de clientes por parte del departamento comercial.
- Implicación del departamento comercial en la negociación de los medios de pago y el plazo de pago de los clientes y en el cobro de los clientes.
- Análisis de puntos de riesgo.
- Evaluación de los clientes y clasificación de los mismos en base a su perfil pagador.
- Gestión de los conflictos de cobro en la empresa.
- Informatización de las reclamaciones.
- Objetivos e indicadores de medida de mejora del cobro de clientes.
- Visión global a nivel de grupo de las cuentas de clientes.

La situación inicial

La empresa, un medio de comunicación perteneciente a un grupo de empresas con una facturación aproximada de 65 millones de euros anuales, presentaba los siguientes datos en su departamento de cobros:

- Constituido por 3 personas.
- Con un saldo de clientes de 21 millones de euros.
- Con 5.000 clientes activos.
- Se gestionan 25.000 facturas al año.
- De las cuales hay 16.000 facturas abiertas anuales.
- Se hace provisión saldo vencido a 180 días.

La empresa tiene contratado un seguro de crédito. En la situación inicial, el departamento comercial y el departamento de cobros no poseían ninguna información de clientes salvo la contable proporcionada por el ERP. En realidad el flujo de información entre ambos departamentos era muy puntual y limitado.

El departamento comercial no estaba implicado en la gestión de los cobros, y la negociación con el cliente se hacía no ya sólo sin información actualizada, sino sin ninguna directriz acerca de los medios de pago y plazos recomendados por el departamento financiero. El procedimiento de gestión de cobros era el siguiente:

- Se generaba semanalmente un listado en Excel desde el ERP con todas las partidas abiertas.
- Se procedía a la ordenación de dicho listado e inicio de las reclamaciones.
- Se anotaban los comentarios del cliente en el propio Excel o en la lista de contactos de Outlook.
- Si se tenía que enviar al cliente una carta se hacía un copiar y pegar en Excel. Sólo se recogía el total de la deuda. Si el cliente pedía un detalle, se le prepara un informe con el detalle de las facturas.

Todo ello suponía:

1. Una enorme carga de trabajo manual y una elevada ineficacia y pérdida de tiempo.
2. Una carencia de información. Por ejemplo, un informe de antigüedad de la deuda suponía varias horas de trabajo. Si el jefe de contabilidad demandaba una información se le contestaba de palabra sin ningún tipo de soporte documental.
3. No existían reclamaciones masivas a los clientes.
4. No existía ninguna información acerca de los cobros al departamento de tesorería para la elaboración de las previsiones.

La situación final

La empresa elaboró y puso en marcha las siguientes acciones:

- Comunicación del riesgo comercial al departamento comercial antes del cierre de la oferta o en su defecto del informe financiero del cliente.

Ficha Técnica

AUTORA: Núñez Monedero, Teresa

TÍTULO: Mejoras en la gestión del circulante

FUENTE: Estrategia Financiera, nº 262. Junio 2009.

LOCALIZADOR: 52/2009

RESUMEN: Este caso práctico expone los puntos a mejorar tanto en la gestión del crédito cliente y la tesorería como del circulante para redactar informes precisos y, a poder ser, diarios sobre el *cash flow* de la empresa, de manera que se controlen los márgenes de cobro de la empresa.

DESCRIPTORES: Tesorería, *cash-flow*, gestión del crédito, gestión del cobro.



- Formación al departamento comercial acerca de las formas y plazos de pago. Se elaboró un reglamento con los medios y condiciones de pago admitidos por el departamento financiero.
- Incentivos comerciales por cobros por anticipo y por anticipación del cobro.
- Validación de las ventas de importe elevado o de características de riesgo por parte del director financiero y del *credit manager*.
- Se crearon un comité de riesgos y un comité de seguimiento de conflictos constituido por miembros de los departamentos de atención al cliente, comercial, administrativo y financiero bajo la dirección y responsabilidad del director financiero. En el comité de seguimiento de conflictos se analizan y se tratan los mismos, pero también se formalizan las vías de resolución controlándose las etapas y los plazos del tratamiento de los conflictos.
- Determinación de objetivos e indicadores de gestión. Se determinaron los siguientes indicadores (Cuadro 1).

Además, se consideró la necesidad de implementar un sistema de gestión de crédito cliente con los objetivos de:

- Obtener información detallada y compartida por todos los departamentos de las cuentas de clientes, datos financieros del cliente, histórico de acciones, etcétera. Se integró con el sistema ERP de la empresa y con el sistema de tesorería.
- Definir procesos automatizados que controlen los excesos y actúen de forma proactiva en las decisiones de gestión (envíos automáticos de avisos, bloqueos, etcétera).
- Definir procesos de notificación y reclamación automáticos y con estrategias diversas adaptadas al negocio y a la diversidad de clientes y priorizar acciones.
- Obtener el riesgo consolidado del grupo.
- Complementar la información contable de clientes con datos financieros.

La implantación del sistema de gestión de clientes mejoró sustancialmente el procedimiento de gestión de cobros que pasó a realizarse de la siguiente manera:

1. Se organiza diariamente y de manera automática el trabajo de los gestores de clientes.
2. La información es actualizada diariamente en el circuito contabilidad-tesorería-gestión de clientes. La información también es compartida entre los departamentos comercial, de administración y financiero.
3. Todas las acciones de notificación y reclamación diarias son automáticas.
4. Se realiza una gestión "preventiva" del cobro mediante el envío automático de cartas a los clientes.
5. Se priorizan las reclamaciones por antigüedad y volumen de la deuda y se pospone la reclamación en empresas del grupo.
6. Se generan automáticamente cartas de aviso y de reclamación a los clientes con la información detallada que se requiere.
7. Se han segmentado los clientes y, en consecuencia las estrategias de recobro en base a los criterios lógicos de negocio suscripciones, publicidad directa e indirecta, distribución, varios... Además, se han identificado los clientes en base a su perfil pagador.
8. Igualmente las estrategias de reclamación también tienen en cuenta si se trata de una gran cuenta o de una empresa pequeña. Se han definido 10 estrategias de reclamación adaptadas al negocio de la empresa.
9. Se automatiza la toma en cuenta el control del riesgo de crédito interno (información actualizada desde Axesor).
10. Se controla desde la aplicación el riesgo asegurado pues la empresa tiene contratado un seguro de crédito: se automatizan las acciones preventivas y los procesos de notificación y seguimiento.

En definitiva, la empresa ha conseguido principalmente:

- Una reducción del saldo vivo y DSO.
- Una previsión de cobros precisa para la tesorería.
- Una información precisa y compartida.
- Una mejora de la imagen de la empresa con sus clientes y proveedores y mejora de la relación con los clientes.
- Una eficacia y una ganancia de tiempo considerable en los departamentos administrativo y financiero.

Ello ha redundado, por supuesto, en un incremento del capital circulante y, en consecuencia, en una menor necesidad de financiación. De hecho, la empresa ha renegociado, entre otras, sus pólizas de crédito con varios bancos. ■

Cuadro 1. Indicadores

INDICADOR	OBJETIVO (1 año)
DSO (periodo medio de cobro)	Reducción de 30 días
Margen neto (incluyendo intereses de demora)	Incremento del 5%
Índice de riesgo del cliente (cuantificación en 4 niveles)	Desaparición del nivel 4 (mayor riesgo) y reducción del 50% del nivel 3
Índice de conflictos	Reducción del 50%