



CEO Management Consulting®

© Derechos Reservados. José Luis Esteban Cordero Gómez del Campo Prohibida su reproducción parcial o total

ADMINISTRACIÓN

Crédito y Cobranza

Crédito

Todavía es una idea muy generalizada el que se requiera el “feeling” o experiencia para poder saber si a un solicitante –persona física, empresa, o algún otro tipo de organización- se le puede dar o no crédito, hasta cuál monto, y a qué plazo.

Como muchos otros aspectos del manejo de un negocio, el otorgamiento del crédito puede y debe ser numérico, y no depender del criterio o experiencia de nadie. Desde luego que la evaluación de crédito de un solicitante debe ser diseñada e implementada para cada empresa y su mercado.

Hasta hace algunos años todavía confiaban la mayoría de las empresas en el criterio de quienes participaban en la decisión de otorgarlo o no, y cada vez son más las que lo hacen numéricamente.

El primer paso para poder otorgar crédito con el menor riesgo posible, es validar la información que está proporcionando el solicitante; si partimos de información errónea, o incluso deliberadamente falsa, no servirá de nada el evaluar la solicitud y será tiempo perdido.

Evaluación de crédito numérica

Para ejemplificar de una manera sencilla, mencionaremos el cómo debe hacerse para una persona física; el aval podría añadirse a la evaluación de manera similar. Consideraremos sólo algunos aspectos, en cada caso tendría que hacerse a la medida.

A los aspectos considerados, les pondremos una ponderación en % (cada empresa debe definir los factores a considerar, su ponderación y cuál será el valor mínimo a alcanzar para poder otorgar crédito) para ejemplificar el concepto:



CEO Management Consulting®

DOMICILIO	x	PROPIO PAGADO			100				
BIENES RAÍCES									
PUESTO									
EMPLEO ANTIGÜEDAD									

JLC-CEO CONSULTORES, S.C.
 Alba 74-2 Colonia Insurgentes Cuicuilco
 México D.F. 04530
 0155 91172739 al 42
luiscordova@ceoconsultores.com



CEO Management Consulting®

SALDO PROMEDIO TOTAL EN BANCOS	MENOR A 5000.00	NO CALIFICA
EDAD		
ESTADO CIVIL		
DEPENDIENTES ECONÓMICOS		
INGRESO SOLICITANTE MAS EL 30 % DEL CÓNYUGE		
INGRESO SOLICITANTE MAS EL 30 % DEL CÓNYUGE		



CEO Management Consulting®

REFERENCIAS COMERCIALES	NINGUNA
PUNTUALIDAD EN EL PAGO	0

CALIFICACIÓN	INGRESO MENSUAL	No. DE VECES	LÍMITE DE CRÉDITO
91-100	-	1	-
81-90	-	0.95	-
71-80	-	0.9	-
61-70	-	0.7	-
MENOS DE 60	NO CALIFICA	NO CALIFICA	NO CALIFICA

EN CASO DE NO CALIFICAR POR PROPIO PUNTAJE, SE OTORGARÁ CRÉDITO SI LA CALIFICACIÓN DEL AVAL ES SUPERIOR A 75 PUNTOS Y SOLO SE OTORGARÁ HASTA UN MÁXIMO DE 0.5 VECES EL INGRESO MENSUAL

Para empresas, algunos de estos factores no aplican, y tendrían que considerarse otros, como activo fijo, circulante, antigüedad de la empresa, nivel de ventas, etc.

Pueden también diseñarse para gente que trabaja por su cuenta, profesionistas (médicos etc.) y cualquier otro tipo de cliente que se tenga.

Estableciendo un proceso de evaluación crediticia como el descrito en su empresa, disminuirá el riesgo y la probabilidad de que algún cliente caiga en cartera vencida.

Lo mostrado es parte real de procesos de evaluación crediticia ya implementados por nosotros en varias empresas desde hace más de 15 años.

JLC-CEO CONSULTORES, S.C.
 Alba 74-2 Colonia Insurgentes Cuicuilco
 México D.F. 04530
 0155 91172739 al 42
luiscordova@ceoconsultores.com



CEO Management Consulting®

Cobranza

A continuación, algunos comentarios que pueden serle de utilidad para mejorar la cobranza

Prioridad

A la pregunta, que puede usted hacerle a su personal, de ¿a cuál cuenta debo darle prioridad, entre una (N° 1) de \$ 100,000 pesos con una semana de vencida, o a una (N°2) de \$ 5,000 pesos con sesenta días de vencida? La mayoría de la gente contesta: a la de 60 días de vencida.

Simplemente hay que contestar con otra pregunta: ¿cuánto prefiero cobrar, 100,000 ó 5,000 pesos?

Desde luego que hay que hacer labor de cobranza para las dos, pero el primer factor a considerar debe ser el monto y el segundo el atraso. Para tener un valor que claramente indique la prioridad y el tiempo que se dedique a labor de cobranza para cada cuenta es la **Antigüedad Ponderada de Cartera (APC)** que se obtiene de la siguiente manera:

1. Individualmente, simplemente multiplicando el importe por los días de atraso. Cuenta 1 es \$ 100,000 x 7 = 700,000; Cuenta 2 es 5,000 x 60 = 300,000. La cuenta 1 es 2.33 veces más importante cobrarla que la 2 (sale de dividir 7/3)
2. De toda la cartera, hay que hacer una tabla en la que en la columna 1 se pone el importe, en la dos la antigüedad, y en la tres la multiplicación de ambas. Al final hay que totalizar las columnas 1 y 3 y dividir el total de la 3 entre el total de la 1; para el ejemplo de arriba, la antigüedad de toda la cartera **NO ES** $7 + 60 = 67/2 = 33.5$. Es como sigue: $1,000,000/105,000 = 9.5$ días.
3. Si ponemos el ejemplo al revés, en que la cuenta grande tiene 60 días de vencida y la chica 7, la antigüedad real de toda la cartera será de $6,035,000/ 105,000 = 57.5$ días. Es muy común que en un caso como éste se piense que son 33.5 días.

Porcentaje de vencida

Es común cuando hay cuentas a plazos que se mida equivocadamente. Supongamos que tenemos dos cuentas de \$ 10,000 pesos cada una a 10 meses de plazo. Se vence el primer pago, y un cliente paga y el otro no; lo más común será que calculen Vigente = 18,000 Vencida = 1,000 Porcentaje de vencida = a $1,000/18,000 = 5.5\%$ ¿se ve bonito, verdad? La realidad es que debería medirse lo vencido dividido entre lo que puedo cobrar en el período (mes); la cartera vencida es 50%, porque sólo cobré la mitad de lo que podría haber cobrado.



CEO Management Consulting®

Labor de Cobranza

Distribución del tiempo de cobranza. Debería ser evidente –pero no sucede así- que mientras más prioritaria es una cuenta, más tiempo debo dedicarle a la labor de cobranza. Lo usual es que en casos como el ejemplificado más arriba, se le dedique el mismo o hasta más tiempo a recuperar la cuenta de 5,000 que la de 100,000.

Estilo. El estilo de cobranza es muy importante; en general, **las amenazas son contraproducentes.** Esto aplica tanto por escrito -e-mails, cartas-, como verbalmente, ya sea por teléfono o personalmente. Recordemos el dicho de “perro que ladra no muerde”; entonces, las amenazas –de embargo, de demanda, etc.- no deben utilizarse más que como último recurso, cuando ya agotamos la labor de cobranza, y estando listos para ejercer la acción con que estamos amenazando, porque si no, no servirá de nada

En muchos casos las amenazas producirán un tipo de actitud de “¿me está amenazando? Ahora se la voy a hacer cansada para que se le quite; a mí no me vienen a amenazar”.

El estilo amable, y hasta zalamero es más efectivo, con mentalidad algo así como: “eres mi cuate, y por ello te pido tu apoyo pagándome” o “su empresa o su cuenta son muy importantes para nosotros y necesitamos su apoyo para seguir dándoles el servicio que se merecen” (me refiero a la actitud, no a las palabras exactas)

Tiempo y frecuencia de labor de cobranza por cada cuenta. Ambas dependerán de la prioridad una vez establecida ésta. Y se trata de quitarle el mayor tiempo posible al deudor, o a aquella persona que lo representa, así se trate del vigilante, la recepcionista o el servicio doméstico. ¿Porqué es importante hacer la labor de cobranza con quien atiende –recordemos los “está en junta, no está, salió de viaje” etc.- la razón es que cuando les estemos quitando tiempo –de forma amable, hasta hablando de otras cosas- con absoluta seguridad cada vez que lo hagamos se van a quejar con el indicado, y servirá como labor de cobranza. Conozco casos en que una recepcionista le ha dicho al jefe cosas como “por favor ya págueles, me quitan mucho el tiempo”.

Dependiendo de la prioridad de la cuenta, por ejemplo, si es baja prioridad, a lo mejor una llamada y un e-mail a la semana; prioridad media, dos llamadas y un e-mail; alta, una visita, 3 llamadas y 3 e-mails. Muy alta, dos visitas (una por funcionario de mayor jerarquía, por ejemplo el gerente de crédito y cobranza) y llamada e e-mail diarios. Lo que funciona es el proverbial “cuchillito de palo” o dicho de otra forma estar “tizne y tizne”.

Cobranza Preventiva. Ésta es muy importante, y al hacerla aparte de ser muy amables, hay que hacerle ver al cliente que el recordatorio es un servicio más que le estamos dando.

JLC-CEO CONSULTORES, S.C.
Alba 74-2 Colonia Insurgentes Cuicuilco
México D.F. 04530
0155 91172739 al 42
luisordero@ceoconsultores.com



CEO Management Consulting®

Cuentas Detenidas por Crédito. En varias ocasiones hemos visto en que un cliente, que tiene su cuenta detenida por atraso en el pago, llega a un negocio pidiendo producto, por ejemplo por 100,000 pesos. Lo usual es que le digan “primero ponte al corriente y luego vemos”. El cliente acaba comprando de contado en otro lado. ¿No sería mejor hacer algo así?: “el importe de lo que necesitas es 100,000 pesos. Páganos lo que puedas adicional (aunque sean mil pesos, pero no hay que inducirlo a que sólo de mil pesos más), lo abonamos a lo más atrasado de tu cuenta y te surto de inmediato”. De ésta forma logramos 4 cosas: 1) recuperamos cartera atrasada 2) disminuimos el atraso (aunque sea sólo mil pesos) 3) No le damos una venta nuestra a la competencia y 4) conservamos al cliente.

JLC-CEO CONSULTORES, S.C.
Alba 74-2 Colonia Insurgentes Cuicuilco
México D.F. 04530
0155 91172739 al 42
luiscordero@ceoconsultores.com