

Puertos:

plataformas para una logística internacional



Distribución:
Cross truck:
siete modelos para
una distribución eficiente

Management
Factores para
una implementación
exitosa en SCM

Transporte
El reto
de los puertos
secos en México



Salvador Bañuelos Rizo*



Políticas de créditos para empresas exportadoras

Además de integrar una cadena de suministros con valores agregados, las empresas exportadoras deben estar atentas a los procesos de crédito y cobranza que mantienen con sus proveedores, distribuidores y socios. En este sentido, es de suma importancia que dichas compañías cuenten con un proceso bien definido, es decir, con una política de crédito y cobranza que apunte al flujo de efectivo y a la disminución de cuentas por cobrar.

* Presidente de AFS International.

En los últimos meses que me he dado a la tarea de analizar sobre diversos temas con cada uno de los directivos de la industria del comercio exterior y logística con los que hablo, me he percatado que tienen mucho en común, por ejemplo: que las empresas que tienen más cuentas vencidas e incobrables son aquellas que no tienen establecida una política de crédito y cobranza o, de tenerla, no la respetan al 100%.

Aquellos exportadores que cuentan con una política de crédito y cobranza y la respetan, tienen su cartera realmente sana y, por ende, pueden establecer una línea de factoraje de cuentas por cobrar sin problema alguno.

Asimismo, las empresas exportadoras que tienen su cartera sana, aseguran un grado de consistencia dentro de su crédito y cobranza al estructurar sus estrategias de administración de cuentas por cobrar a través de su política; en contraste, las otras compañías que no cuentan con una política establecida muestran cuentas por cobrar con un promedio de hasta de 220 días.

Tarde o temprano, aquel exportador que no cuente con una política de crédito y cobranza recibirá un impacto inminente en su flujo de efectivo. Por eso mismo es de suma importancia que los exportadores cuenten con una.

POLÍTICAS DE CRÉDITO PARA UNA MEJOR EXPORTACIÓN

La importancia de la política de crédito y cobranza reside en que es un curso de acción desarrollado para situaciones recurrentes y es designado con el fin de controlar y minimizar el riesgo que asume al extender crédito a sus clientes.

Recuerde que sus cuentas por cobrar son un activo circulante de su empresa y que, sin importar el giro de la misma, la venta se cierra cuando se cobra. El hecho de alcanzar niveles óptimos de recuperación genera además un flujo de efectivo sano y oportunidades financieras. Cuando sus cuentas por cobrar son sólidas usted se beneficia a través del factoraje de cuentas por cobrar, las cuales pueden ser asegurables, y pueden tomarse en consideración cuando su empresa aplique para préstamos y líneas de crédito.

Sin importar el tamaño, es importante que cualquier empresa que busque hacer una exportación cuente con herramientas eficaces y procesos preestablecidos y confiables que le permitan convertir sus cuentas por cobrar en efectivo sin contratiempo alguno para contar con un flujo de caja sano.

Todas las empresas son diferentes y las políticas de crédito son sujetas a interpretación. Al mismo tiempo, toda compañía necesita políticas escritas y formales. Aquellas compañías que fallan en poner por escrito sus políticas de crédito tienden a tener más problemas de liquidez y de administración que aquellas que sí lo hacen. ¿Por qué? Si el departamento de crédito falla en tener una estrategia maestra, hay más probabilidades de que la estrategia estará constantemente cambiando y sujeta a interpretaciones individuales.

LOS BENEFICIOS DE UN PROCESO EN CRÉDITO Y COBRANZA

Hay varias razones para contar con una política de crédito y cobranza, entre las cuales podemos incluir los siguientes beneficios:

a) Enfocarse en los aspectos más importantes. El manejo de cuentas por cobrar no es una tarea sencilla, suele suceder que los ejecutivos se distraen de los aspectos importantes por atender los de menor relevancia.

b) Consistencia en el trato de los clientes. Cuando se cuenta con una política de crédito y cobranza se vuelve más sencilla y lógica la toma de decisiones en cualquier eslabón de la cadena, incluido el de comercio exterior, porque se tienen criterios predeterminados. Esto puede crear una sensación en sus clientes de que están recibiendo un trato más justo a la hora de hacer las negociaciones.

c) Consistencia en su propia empresa. A través de las políticas se establece por escrito qué es lo que se espera de cada integrante y se dan cuenta de que son parte de un mismo equipo.

Una buena política de crédito y cobranza está libre de malas interpretaciones, cuenta con fechas específicas de cobranza y determina los roles y las responsabilidades de los involucrados en este rubro



¿Qué hacer antes de establecer una política de crédito?

Antes de crear una política de crédito y cobranza, primero deberá contestar las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la misión?
- ¿Cuáles son los objetivos?
- ¿Quién tiene responsabilidades específicas en el departamento de crédito y cobranza, y cuáles?
- ¿Cómo será evaluado el crédito?
- ¿Cómo se manejará la cobranza?
- ¿Cuáles son los términos de crédito?
- ¿Qué tipo de clientes tiene, empresas o personas físicas?
- ¿Cuál es el período en que prescribe la acción legal en su país o estado?

• Partes de una política de crédito y cobranza

He dividido en siete principales secciones la política de crédito y cobranza. Muchos dividen su política hasta en ocho o nueve secciones, pero creo que hay algunas secciones que pueden ser combinadas perfectamente o incluirse en otras. En estas secciones se encuentran:

1) Misión. La parte más importante de una política de crédito es la definición de la misión en su departamento. Básicamente es definir qué se desea lograr y por qué existe. La misión proporcionará la base o contexto sobre las cuales las políticas se formularán.

2) Objetivos. Es lo que se desea alcanzar, es decir, lo que usted quiere que su política de crédito logre para su empresa. Los objetivos deben ser específicos, concretos, realistas y alcanzables, recuerde que el lugar para incluir teorías y estrategias es la misión. Considere la estructura y operación de sus departamentos de crédito y cobranza en su conjunto para la consecución de estos objetivos.

3) Responsabilidades y límites. En el área de crédito y cobranza, usted debe saber qué está haciendo cada quién y quién está tomando las decisiones. Si se definen correctamente, se establece el papel y la autoridad de cada individuo; cuando las responsabilidades y límites están bien delimitados, por consecuencia se elimina la duplicación de esfuerzos y se evitan disputas entre departamentos.

La organización del departamento de crédito debe ser fácil de entender y no elaborar matrices que hagan lento el mismo proceso que se intenta acelerar.



Para aquellas empresas exportadoras que cuenten con una política de crédito y cobranza se puede establecer una línea de factoraje de cuentas por cobrar sin problema alguno, y tener una cartera realmente sana

¿Qué pasa si un cliente de repente empieza a pagar tarde y el gerente de crédito no quiere autorizarle más crédito, pero el gerente de ventas quiere que la orden sea autorizada? ¿quién resuelve el conflicto?... O tal vez uno de sus mejores clientes no responde a los esfuerzos de cobranza interna y las facturas tienen 90 días de mora. El director de cobranza desea enviar la cuenta a una agencia de cobranza externa o abogado, pero el gerente de ventas no comparte su opinión. ¿Cuál es la forma de resolver esta situación?, éstas y otras cuestiones se deben resolver en esta sección.

4) Evaluación de crédito. La evaluación de crédito es fundamental para la función del departamento. Minimizar los riesgos, proteger y maximizar los márgenes de utilidad da inicio a partir de una buena evaluación de un cliente potencial.

5) Aplicación de crédito. Mucho del trabajo de evaluación de crédito es realizado a través de una aplicación de crédito. La estandarización del proceso de crédito a requerir a cada cliente potencial al completar su aplicación de crédito ayuda a que el riesgo potencial asociado con el otorgamiento de crédito pueda ser mitigado.

El primer paso para administrar el riesgo sabiamente se basa en el hecho de tomar decisiones informadas sobre quiénes califican, monto de crédito y sus términos. Dependiendo de la información obtenida y analizada de la aplicación de crédito, los términos de venta pueden ser modificados; algunos clientes pueden no calificar para que se les venda a crédito.

Es de suma importancia utilizar formatos que se adecúen a las necesidades y características propias de su industria y se protejan al incluir en la aplicación la autorización del solicitante para cobrarle cierto porcentaje del monto del adeudo y así cubrir los gastos de cobranza e intereses moratorios en el supuesto caso de que su cuenta se atrase y tenga que ser gestionada para su cobro por una agencia de cobranza o abogado.

Procure que la solicitud de crédito que usted proporciona al solicitante vaya acompañada de una carta que incluya instrucciones de llenado, tiempos de respuesta estimados por parte de su empresa.

6) Términos de crédito. Es importante no tener ninguna confusión sobre cuándo deben ser cobradas las facturas. Los términos de crédito deben incluir no

sólo de manera general los términos de la venta, sino también es necesario que incluyan los factores requeridos para mantener el crédito, así como los motivos para cancelarlo.

7) Cobranza. La cobranza vencida es una parte inevitable del proceso de cobranza. Mientras su empresa venda a crédito, tarde o temprano tendrá clientes que no realicen sus pagos dentro de los términos autorizados.

En este sentido, su política deberá contar con las fases fundamentales de la cobranza: las gestiones internas de cobranza, las externas o outsourcing y litigio.

ELEMENTOS CLAVE PARA ELABORAR UNA POLÍTICA DE COBRANZA

Una política de cobranza es el conjunto de procedimientos que una empresa utiliza para asegurar la recuperación de sus cuentas vencidas. Normalmente sistematiza los pasos requeridos para recuperar la cuenta antes de litigio por la vía judicial.

Esta política debe incluir: los tiempos en que el cliente debe ser contactado; cómo debe ser contactado; cómo resolver las disputas; cuándo son necesarias las gestiones externas; los tiempos de asignación a una agencia de cobranza para su cobro extra judicial; y los tiempos de asignación a un abogado para su litigio por la vía judicial o quebranto fiscal.

Normalmente la cobranza de una empresa se realiza internamente, a menos que se tenga un contrato de outsourcing con una agencia de cobranza administrativa.

La asignación de cuentas vencidas a una agencia de cobranza tiene varios beneficios entre los que se encuentran: experiencia en la recuperación de cartera vencida y en su industria; notificar a su cliente que su empresa escaló el proceso de cobro; gastar menos tiempo y recursos para contactar a sus clientes con llamadas telefónicas, y comunicados, así como respondiendo y documentando cada promesa y cada plan de pagos negociado; reportar a burós y empresas de información crediticia.

Una vez que tenga establecidas sus políticas de crédito y cobranza, usted sabrá cómo hacer que los clientes paguen con mayor facilidad y rapidez. •