



El crédito comercial y la cobranza

por Eduardo Martínez Negrete

Uno de los aspectos al que toda empresa debe poner mucha atención es la administración del crédito y la cobranza, ya que aún cuando se logren colocar muchos productos entre los prospectos o clientes, de poco sirve si la empresa y sus representantes no son capaces de realizar un adecuado proceso de manejo del crédito y del control de la cartera de las cuentas por cobrar.

En realidad, una venta se puede considerar como efectuada o cerrada hasta el momento en que se realiza su cobro.

Muchos autores han presentado su propia definición del término **crédito** veamos las dos siguientes:

CONCEPTO CLAVE

John Stuart Mill en su obra *Principios de Economía política* (1951), define a este término como “el permiso para usar el capital de otra persona” (p. 446); mientras que para Carlos Marx, en *El Capital* (1977), crédito es la capacidad para conseguir bienes y servicios por medio de las promesas de pago, en una fecha futura determinada.

Una de las definiciones más conocidas dice que el crédito es un derecho presente a pago futuro.



Figura 1. Woody, plumber, figures out the charges, and writes down credit card number for charging, calculator, he has workingman hands, Seattle, Washington, USA.(Flickr, 2011).

De acuerdo con [Kesada.net](#) (2010), los créditos comerciales se denominan así:

... puesto que se sale del ámbito normal de los créditos como el de **consumo**, el de vivienda, estudiantiles, para coche, etc., puesto que su acción y uso se daría dentro del ámbito **comercial**, al ser considerables cantidades de dinero que prestan los bancos a las empresas, sea cual sea su denominación, esto con la idea de apoyar su operación y posible expansión (párr. 1).

En la página de Wikipedia (2011), se resalta que el crédito comercial es un: "Préstamo que se realiza a empresas de indistinto tamaño para la adquisición de bienes, pago de servicios de la empresa o para refinanciar deudas con otras instituciones y proveedores de corto plazo" (párr. 6).

Por su parte, [Definición.org](#) (s. f.), indica que el crédito comercial:

Es aquél que extiende una organización a otra empresa de negocios. Puede ocurrir en forma explícita por medio de la emisión de una letra de cambio, o es posible que surja de retrasos en los recibos y pagos por servicios realizados (párr.1).

Una característica fundamental del crédito es la confianza, ya que no es posible otorgar crédito sin que de por medio la empresa otorgue confianza a su cliente. Seder (1995) nos indica que la base de todo crédito para negociar bienes y servicios es la confianza que se da o se recibe.

El crédito como medio de cambio es llamado «dinero futuro», esto quiere decir que una empresa otorga la confianza a su cliente para llevarse la mercancía a cambio de una promesa de pago, lo que implica que la compañía contará con el dinero por el pago del producto en una fecha futura.

Hoy en día en los negocios se usa la palabra crédito en tres formas diferentes: **transacción a crédito**, **crédito establecido** o también **instrumento de crédito**.

Los términos usuales como «comprando a crédito» o «extendiendo crédito», implican el cambio de un valor presente por una promesa de pago en un tiempo especificado en el futuro. En **transacciones a crédito**, el comprador (deudor) demuestra su poder o influencia para obtener el permiso del vendedor (o acreedor) para usar su capital. La obligación de pagar es moral y legal a la vez, las leyes previenen la acción legal en contra de un deudor moroso.

El segundo sentido de «crédito» se da como sinónimo de **crédito establecido**, significa la admisión de la promesa emitida por el comprador de pagar, o la buena voluntad del vendedor para creer la promesa del comprador. La frase «su crédito es bueno», significa que la persona puede ser relevada de pagar porque su palabra es buena y su capacidad para pagar es digna de confianza.

La tercera acepción, la de un **instrumento de crédito**, consiste en una promesa de pago documentada que manifiesta una transacción formal de crédito, los cheques, los pagarés y las aceptaciones mercantiles son instrumentos de esta operación.

Existen a su vez,
dos tipos de crédito:

Crédito por única ocasión

Consiste en otorgar al cliente un crédito por un monto establecido por una única ocasión, en este caso, el cliente realiza los pagos hasta finiquitar la deuda. Este tipo de crédito es el que utilizan los bancos para los créditos personales o hipotecarios, por ejemplo.

Crédito revolvente

Aquí se le otorga un monto límite de crédito al cliente; sin embargo, conforme el usuario va realizando pagos de lo que ha utilizado de éste, la empresa le suma el pago realizado a su crédito vigente, sin sobrepasar el límite establecido por dicha compañía.

Este es el caso que se da con las tarjetas de crédito bancarias y en las tiendas departamentales. Por ejemplo, si el cliente cuenta con un límite de crédito de 20 mil pesos y realiza una compra a crédito con un valor de 2 mil, le restan 18 mil, sin embargo, cuando el cliente realiza un pago, por decir de mil pesos, entonces su línea de crédito en ese momento es de 19 mil pesos.

Es importante tener en cuenta que hasta el deudor de mayor confianza con frecuencia enfrenta presiones y esto devalúa su promesa de pago.

Por esta causa, todo crédito implica un riesgo, tanto para la empresa que lo ofrece y que se encuentra ante el peligro de que no se llegue a cumplir la promesa de pago, lo cual lleva implícita una pérdida, puesto que se ha entregado un bien o servicio como origen de la transacción. O bien, el riesgo va para quien recibe el crédito, ya que al no cumplir puntualmente las condiciones y plazos estipulados en el acuerdo previo, implica un riesgo legal, pues equivale a enfrentar una serie de cobranzas y desde luego, esto incluye absorber gastos derivados de las mismas.

Análisis de créditos

Para toda empresa es importante abordar toda decisión para otorgar crédito con desconfianza, suspicacia y escepticismo.

De acuerdo a Seder (1995), para el cliente es molesto enfrentar interrogatorios y que sea considerado sospechoso, por lo que hay que ser muy cuidadosos en la forma de determinar la posibilidad de que los clientes a los que se otorga crédito vayan a pagar la deuda.

Por otro lado, para todas las empresas es importante otorgar crédito ya que la mayor parte de las ventas se realizan de esta forma. Por todo esto, existen algunos aspectos que se han determinado como importantes para evaluar la capacidad de pago de los clientes.

Los cinco elementos del crédito

Según Seder (1995) existen cinco elementos a tomar en cuenta para evaluar a un cliente que desea obtener un crédito:

- “Carácter” (p. 37).

Se da cuando el cliente tiene la disposición o decisión honesta de pagar.

El carácter se refiere a tener cualidades como: honradez, integridad, imparcialidad y responsabilidad; es decir, que el cliente sea una persona consciente de sus deudas y que esté dispuesto a pagarlas. Algunas evidencias que podemos tener de este carácter serán: su historial de pago de sus créditos, su educación, su estabilidad laboral, familiar, y de residencia.

- “Capital o Capital Contable Neto” (p. 37).

Se enfoca en el conocimiento de los activos menos sus pasivos con que cuenta el cliente. Sin embargo, esta información frecuentemente no resulta ser un factor determinante, pues muchas veces obtener los datos de capital de un cliente no es tan fácil, y en caso de conseguirlos, pueden no reflejar su potencial de pago (es posible que se dé la situación de que su capital sea bajo, aunque esto se deba a que gana mucho, pero gasta mucho también).

- “Garantía” (p. 38).

En este punto lo que se analiza son los activos que puedan respaldar el pago de la deuda; es decir, si el usuario cuenta con propiedades o bienes que puedan solventar el monto del crédito.

- “Capacidad o Habilidad de Pago” (p. 38).

Es uno de los elementos más importantes y determinantes para el otorgamiento de un crédito, consiste en analizar los activos, los ingresos pasados, presentes y potenciales, la estabilidad económica y laboral, el valor de las propiedades y bienes del solicitante, así como los ingresos de su familia inmediata (esposa, hijos), su edad y estado de salud, además de sus hábitos y aficiones, y por supuesto, sus deudas. El propósito de todo esto, es conocer un poco más de su estilo de vida para determinar las probabilidades de pago.

- “Condiciones Económicas” (p. 39).

En este punto se deben analizar los factores externos al individuo que influyan en su capacidad de pago, por ejemplo si la situación económica de la región no es tan buena, o si el negocio del cliente se verá afectado por ésta.

Generalmente no resulta tan sencillo obtener la evidencia de la capacidad y buena voluntad de pago del cliente, y aún cuando se obtengan antecedentes y evidencias, esto no garantiza que el usuario vaya a pagar.

Por ello, el departamento de crédito debe confiar en su sentido común y criterio, algunas empresas incluso dan valores matemáticos a cada una de las pautas, establecen ponderaciones y asignan los valores que consideran adecuados según la información recopilada. Sin embargo, aún este método resulta arbitrario, pues cada quien determina si el carácter o la capacidad valen más que el resto de los elementos.

Sin duda, otro factor importante a considerar es la estabilidad de la persona: estabilidad en su lugar de residencia, en su trabajo, con su pareja, su seriedad, responsabilidad y compromiso.

Finalmente, toda empresa, además de establecer principios, debe definir unas **políticas de crédito** en las que se mencione puntualmente las condiciones en las que éste será otorgado:

- el plazo,
- condiciones de pago,
- descuentos (pago de contado, pago por adelantado),
- monto máximo del crédito,
- procedimiento de facturación y de entrega de la misma,
- documentos a solicitar para otorgar el crédito (referencias personales, referencias bancarias y comerciales en hoja membreteada, copia de identificación del representante legal, cédula fiscal, etc.),
- algunos otros que la empresa considere.

Administración de la cobranza

Una vez que se han definido los criterios para otorgar el crédito y se han establecido las políticas para el mismo, llega el momento de realizar la cobranza.



Figura 2. Quick Count. (Flickr, 2010).

Sistemas de control de la cartera y elaboración del presupuesto de cobranza

La cobranza es uno de los aspectos cruciales en toda empresa, por lo que se requiere de mucho control; para ello, es conveniente llevar registros detallados de todos los movimientos de cada cliente, éstos deberán estar completos, estar al día y ser precisos, ya que cada compra y factura elaborada, cada pago efectuado, deben reflejarse inmediatamente.

De igual forma, es indispensable que los registros tengan la fecha y así, llevar un control más preciso que permita que la cobranza se lleve a cabo de una forma adecuada y con menor riesgo para la empresa. Finalmente, el encargado de elaborar y controlar los registros debe ser una persona responsable.

El propósito de estos registros es utilizarlos, ya que al vigilarlos con regularidad se comienzan a detectar patrones de pago y dificultades o desviaciones; así, con una efectiva y constante revisión se pueden detectar los posibles problemas a tiempo.

Con base en la información contenida en los registros, es posible realizar el **presupuesto de cobranza** en donde se determinarán los cobros que están en posibilidades de ser efectuados mes con mes.

Para establecer el presupuesto de cobranza, es importante revisar el comportamiento histórico del cliente, de tal forma que nos permita conocerlo a fondo y poder establecer cuáles cuentas se pueden cobrar y qué monto se espera recuperar mes con mes. Esta información a su vez, permitirá al departamento de cobranza generar las estrategias que se deban implementar con cada cliente para lograr el cobro de las cuentas presupuestadas.

De igual forma, es conveniente integrar un **manual de políticas de cobranza**, en el que se establezcan los criterios y las acciones a implementar a fin de realizar la cobranza, además, de indicar quiénes son los involucrados en llevarla a cabo. En este manual es importante establecer la importancia de clasificar a los clientes de acuerdo con ciertos elementos como pueden ser:

- Su giro comercial.
- El comportamiento de su ciclo de ventas.

En el manual también deberán definirse algunas medidas preventivas para que las cuentas no caigan en cartera, así como algunas estrategias para recuperar la cartera de acuerdo con el periodo de atraso que presenten.

Podemos considerar que todas las cuentas de cobranza se clasifican de acuerdo con los siguientes periodos:

- Hasta 30 días de vencimiento se considera una cartera sana, ya que la mayoría de los periodos de crédito son por este plazo.
- De 1 a 3 meses (aquí ya se deben establecer estrategias de visita al cliente para cobrar el adeudo).
- De 3 a 6 meses (es conveniente instaurar medidas más severas con el solicitante).
- De 6 meses en adelante (en estos casos ya se requiere turnar con un abogado, agencia de cobranza o establecer una demanda mercantil).

Cuando la cartera tiene de 30 a 90 días de vencida, el departamento de cobranza puede establecer algunas estrategias efectivas, como la realización de compulsas.

Las **compulsas** sirven como elementos reglamentarios sin ser documentos legales, a manera de medida de control, se llevan a cabo mediante la elaboración de un detalle del estado de la cuenta del cliente con una leyenda de reconocimiento del saldo pendiente de pago por parte del encargado de la empresa deudora. Este documento sirve para verificar si los registros que tiene la empresa coinciden con las anotaciones que tiene el comprador sobre las facturas y montos en adeudo. El propósito final de esta estrategia es crear un plan de pagos con el cliente, el cual establecerá un compromiso de fechas y montos de pago para cubrir sus adeudos.

Para la empresa que otorga crédito, es fundamental realizar una revisión física de las facturas que se llevan a cobranza diariamente y los pagos recibidos por el personal encargado de realizar dicha verificación. Estos detalles también se deben determinar en un manual de políticas, donde se establezca: cómo se deben realizar los cobros, qué documentos se deben entregar, cuáles se deben recibir, y qué hará el cobrador con los documentos recibidos.

Para la cobranza es determinante no permitir que el cliente se atrasase en sus pagos, por lo que debemos tener en mente que mientras más pase el tiempo, es más probable que el cliente no pague su deuda, mientras que las cuentas por cobrar más recientes son las que se pueden recuperar más fácilmente.

Ettinger y Golieb (2007), establecen que un cliente puede clasificarse dentro de alguno de los siguientes once grupos y que para cada uno de ellos existen estrategias a implementar:

Grupo	Estrategia a seguir
1. "Clientes que honestamente mal interpretan las condiciones de venta" (p. 294).	El vendedor asume su responsabilidad por no haber dejado en claro las condiciones, por lo que no hay problema para cobrar.
2. "Clientes que pasan por alto sus cuentas por negligencia o por métodos de trabajo deficientes" (p. 294).	"Un recordatorio de que la cuenta se ha vencido es todo lo que se necesita para los clientes de este grupo" (p. 294). Si la situación es recurrente, es necesario explicar al cliente la repercusión de pagar sus cuentas periódicamente.
3. "Clientes que descuidan las fechas de vencimiento por lo reducido de la cuenta" (p. 295).	Es común con los minoristas. Se recomienda extender una carta en términos cordiales sobre las dificultades que implica el mantenimiento de esta cuenta para el vendedor.
4. "Clientes que temporalmente se atrasan, pero generalmente pagan a tiempo" (p. 295).	<p>"Los clientes de este grupo pagan a tiempo cuando las fechas vencidas de las cuentas del acreedor coinciden con el auge de la temporada de su propio negocio, y hacen esperar al acreedor cuando estos períodos no coinciden" (p.295).</p> <p>Es importante tener presente que generalmente estos clientes pagan prioritariamente a los proveedores que los presionan con la cobranza; por lo que, se debe ser indulgentes con ellos, pero manteniendo una cobranza constante.</p>
5. "Clientes que temporalmente se atrasan por las condiciones locales del negocio" (p. 295).	Es necesario ser comprensivos y esperar a que pase el mal temporal.
6. "Clientes que siempre se atrasan" (p. 295).	<p>"El gerente de cobranzas debe adoptar una política firme contra estos deudores, aún a riesgo de perderlos como clientes" (p. 295); ya que éstos comprometen al capital operativo de la empresa.</p>
7. "Clientes que podrían pagar puntualmente pero descuidan las fechas de vencimiento porque piensan que es más provechoso para ellos utilizar el dinero del acreedor que su propio dinero" (p. 295).	<p>"Este grupo presenta uno de los problemas más desagradables en la cobranza. El acreedor debe emplear medidas firmes contra estos deudores..." (p. 295), seguramente se perderán algunos clientes, pero los que queden es muy probable que se conviertan en clientes diligentes.</p>

8. "Clientes que se han sobreextendido a sí mismos" (p. 296).	Generalmente son clientes de bajos ingresos. "Son honestos, pero optimistas y hacen compras excesivas" (296); sin embargo, ante cualquier imprevisto dejan de realizar sus pagos. "Estos son los que ocasionan la mayor parte de los problemas de crédito al detallista" (p. 296).
9. "Clientes que tienen descuentos no ganados" (p. 296).	Generalmente hay que revisar cada caso particular y establecer una estrategia según las circunstancias de cada uno de ellos.
10. "Clientes que están al borde de la insolvencia o que son en realidad insolventes" (p. 296).	Aquí se requieren métodos radicales de cobranza, como el uso de un abogado.
11. "Clientes que deliberadamente cometen fraude" (p. 296).	Es responsabilidad de la empresa detectarlo y abrir el caso mediante una agencia de cobranza o un abogado.

Principales técnicas de negociación aplicadas a la cobranza

Algunos autores proponen técnicas de negociación para la cobranza, como las siguientes:

- Cartas de cobranza.

Generalmente se utilizan después de haber realizado contactos telefónicos sin éxito, es una forma más formal de presionar al cliente.

- Confrontación.

La confrontación consiste en buscar personalmente al cliente en un plan amistoso, flexible y firme. El objetivo es obtener el dinero de la forma menos penosa y más sencilla posible. El cliente no puede alegar desconocimiento, pues ya se le han enviado cartas, idealmente se buscaría no perder al cliente.



Figura 3. Money.(Flickr, 2008).

Seder (1995) propone una serie de pasos de cobranza:

- a) "Llamamiento a la Comprensión" (p. 96); es decir, que el cliente comprenda el motivo de la cobranza.
- b) "Llamamiento al Sentido de Justicia" (p. 96); que el cliente entienda que no es justo que a él se le otorguen privilegios por encima de otros clientes, ni que la empresa tenga que asumir el costo derivado de su falta de pago.
- c) "Llamamiento al Orgullo" (p. 97), en el que el cobrador le hace saber al cliente que él lo había creído una persona comprometida, importante y digna de confianza.
- d) "Amenazas" (p. 97); éstas deben ser utilizadas con delicadeza y en las últimas etapas.
- e) "Haciendo que la Incomodidad del Cliente Trabaje para Usted" (p. 98): llamarlo a su casa, hacerle saber su deuda, no dejar el contacto hasta que él establezca un compromiso de pago.
- f) "Obtenga un Compromiso Definitivo" (p. 99).
- g) "La Primera Confrontación Deberá Ser en Privado" (p. 100).
- h) "Confrontación por Teléfono" (p. 101).

REFLEXIÓN



Es importante tener siempre presente que las conversaciones de cobranza no son charlas entre amigos, se debe obtener un compromiso por parte del cliente y una fecha de pago, además de hacer contacto con los clientes morosos con frecuencia hasta que paguen.

Cuentas de cobro difícil

Como comentábamos anteriormente, cuando una cuenta lleva más de 6 meses de haber vencido, podemos considerar que se ha vuelto una cuenta incobrable, por lo que la empresa ya ha puesto en marcha las estrategias que ha considerado convenientes para obtener el pago de su cliente, sin tener éxito alguno.

Es el momento de turnar el caso a otras instancias como pueden ser:

- Agencia de cobranzas.
- Abogados.
- Tribunales.

Cada una de estas alternativas representa ventajas y desventajas.



Figura 4. Confused Man Reading a Bill or Bank Statement.(Flickr, 2009)

Las agencias de cobranzas son empresas especializadas en rescatar carteras vencidas de una diversidad de clientes, cuentan con mucha experiencia y se dedican por completo a esta actividad.

En México muchas veces estas agencias son despachos de abogados dedicados a recuperar carteras vencidas, es importante que la empresa contratante verifique los antecedentes y referencias de la agencia de cobranza, pues algunas de ellas pueden caer en prácticas que no le convengan a la empresa, ya que pueden afectar su prestigio (algunas agencias recurren a amenazas y persecuciones con los clientes).

Se recomienda contratar empresas serias y solicitar referencias de su trabajo con algunos de sus clientes, las agencias cobran un porcentaje del monto recuperado (que puede variar desde 25 a 50%), con la ventaja de que si no se recupera el dinero, no se efectúa ningún pago.

Otra alternativa son los abogados, ya que existen algunos que se especializan en el cobro a clientes en cartera vencida, la diferencia con los abogados es que generalmente representan un costo mayor para la empresa, debido a que además de cobrar un porcentaje sobre el monto recuperado, se les debe pagar una cantidad por los gastos originados por la cobranza.

En México es más común que el caso se turne con un abogado y que éste, finalmente, establezca una demanda ante un tribunal para obtener el pago del adeudo.



Figura 5. baksheesh .(Flickr, 2011).



Referencias

Definición.org. (s. f.). *Definición de crédito comercial*. Recuperado el 11 de julio de 2011, de <http://www.definicion.org/credito-comercial>

Ettinger, R., & Golieb, D. (2007). *Créditos y cobranzas*. (1^a ed; en español, E. Wallberg, trad.). México: CECSA y Grupo Editorial Patria.

Kesada.net. (2010). *El crédito comercial*. Recuperado el 11 de julio de 2011, de <http://kesada.net/credito-comercial.htm>

Marx, K. (1977). *El capital. Libro III. Tomo II*. Madrid, España: Akal, Ediciones. [Versión digital]. Recuperado el 11 de julio de 2011, de http://books.google.com.mx/books?id=rPAV5rujuuoC&pg=PA253&dq=cr%C3%A9dito,+como+medio+de+circulaci%C3%B3n+del+dinero&hl=es&ei=UrApTvbPA5GssAPot3RCg&sa=X&oi=book_result&ct=book-thumbnail&resnum=1&ved=0CC0Q6wEwAA#v=onepage&q=cr%C3%A9dito%2C%20como%20medio%20de%20circulaci%C3%B3n+del+dinero&f=false

Seder, J. (1995) *Crédito y Cobranzas*. México: CECSA y Compañía Editorial Continental. S. A. DE C.V.

Stuart, J. (1951). *Principios de economía política*. (2^a ed., en español, Teodoro Ortiz, trad.). México: Fondo de Cultura Económica. [Versión en línea]. Recuperado el 11 de julio de 2011, de http://books.google.com.mx/books?id=XqZt1VC2o4EC&printsec=frontcover&dq=Econom%C3%ADa+pol%C3%A9tica,+John+Stuart+Mill,&hl=es&ei=xqkpTvyzB172swOEy9TmCg&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCgQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false

Wikipedia (2011). *Crédito*. Recuperado el 11 de julio de 2011, de <http://es.wikipedia.org/wiki/Cr%C3%A9dito>



Referencias de imágenes

Flickr. (2011). baksheesh. Recuperada el 12 de octubre de 2011, de <http://www.flickr.com/photos/bombardier/6195107168/> (bajo licencia Attribution 2.0 Generic (CC BY 2.0)).

Flickr. (2009). Confused Man Reading a Bill or Bank Statement. Recuperada el 12 de octubre de 2011, de http://www.flickr.com/photos/safari_vacation/6257284524/ (bajo licencia Attribution-NonCommercial 2.0 Generic (CC BY-NC 2.0)).

Flickr. (2008). Money. Recuperada el 12 de octubre de 2011, de <http://www.flickr.com/photos/julianbleecker/2412794690/> (bajo licencia Attribution-NonCommercial-NoDerivs 2.0 Generic (CC BY-NC-ND 2.0)).

Flickr. (2010). Quick Count. Recuperada el 12 de octubre de 2011, de <http://www.flickr.com/photos/nhankamer/4658568466/> (bajo licencia Attribution-NonCommercial-NoDerivs 2.0 Generic (CC BY-NC-ND 2.0)).

Flickr. (2011). Woody, plumber, figures out the charges, and writes down credit card number for charging, calculator, he has workingman hands, Seattle, Washington, USA. Recuperada el 12 de octubre de 2011, de <http://www.flickr.com/photos/wonderlane/5582186621/> (bajo licencia Attribution 2.0 Generic (CC BY 2.0)).