

	PÁGINA
EL DEPTO. DE CRÉDITOS	2
1.1 OBJETIVOS DEL DPTO. DE CRÉDITOS	3
1.2 FUNCIONES DEL DPTO. DE CRÉDITOS	3
1.3 CONOCIMIENTO DE LAS CONDICIONES DE VENTA	4
1.3.1. Proceso de concesión del crédito	5
1.4 RESPONSABILIDAD DEL DPTO. DE CRÉDITOS	7
1.4.1. El riesgo crediticio	8
1.4.1.1. Riesgo de solvencia del cliente	8
1.4.1.2. Riesgos jurídicos	8
1.4.1.3. Riesgo técnico o instrumental	9
1.4.2. Política de riesgos	9
1.5 EL COMITÉ DE RIESGOS O DE CRÉDITOS	11
1.5.1. Objetivos del comité de riesgos	12
1.5.2. Composición del comite de riesgos	12
1.5.3. Función del comité de riesgos	13
1.5.4. Ejemplo de funcionamiento de un comité de riesgos	14
1.5.5. Ejemplo de orden del día	16
1.6. LA FIGURA DEL <i>CREDIT MANAGER</i>	17
1.6.1. Requisitos y conocimientos del <i>Credit Manager</i>	18
1.6.2. Tendencias del <i>Credit Management</i>	20
1.6.3. Hacia una cultura basada en el <i>Customer Service</i>	21
1.6.4. El futuro perfil del <i>Credit Manager</i>	22

EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS

En toda empresa y, con independencia de su tamaño, sector y volumen de facturación de la empresa, debe existir un departamento destinado al control de créditos.

Ahora bien, algunas empresas considerarán a este departamento, integrado como ente propio al resto de la estructura organizativa, mientras que otras podrán gestionar este área a través de una persona que dedica parte de su jornada al seguimiento y control del crédito e impagados y, dependiente de un departamento, generalmente finanzas, pudiendo dedicar el resto de sus horas laborales a otras tareas del área.

Para facilitar la implantación de un departamento de créditos, se analizan los objetivos, funciones y responsabilidades a tener en cuenta como principios básicos para un óptimo funcionamiento y una gestión eficiente de esta cada vez más importante área de responsabilidad.



1.1. OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS

Los objetivos del departamento de créditos son:

- 1) Contribuir a la consecución de los presupuestos de ventas, asegurando su cobro con el fin de recuperar, lo antes posible, la inversión.
- 2) Seleccionar los clientes a través de una correcta información.
- 3) Reducir al máximo el plazo medio de cobro.
- 4) Definir y controlar líneas y límites de crédito.
- 5) Controlar la morosidad.
- 6) Comprobar que las ventas se realizan según las condiciones establecidas por la empresa.
- 7) Efectuar visitas a los clientes a fin de revisar cuentas, cobrar o solucionar cualquier conflicto, o como política de relaciones y obtención de información de los clientes más importantes.
- 8) Proponer aquellos métodos y mejoras que puedan mejorar el resultado del departamento.

1.2. FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS

De entre las funciones que puede desarrollar un departamento de créditos caben destacar, como mínimas e indispensables, las siguientes:

- 1) Información y documentación de los clientes.
- 2) Responsabilidad sobre altas, bajas y modificaciones de los clientes.
- 3) Asignación y seguimiento del límite de los clientes.
- 4) Seguimiento de los saldos de los clientes.
- 5) Control y responsabilidad sobre el plazo medio de cobro (P.M.C).

- 6) Investigación y seguimiento de la evolución de los datos del sector.
- 7) Implantación y actualización del sistema informático del departamento.
- 8) Establecimiento de bancos de información intercambiada con otras empresas del sector, registros, organismos y cualquier otra fuente externa.
- 9) Vigilancia sobre el cumplimiento de la previsión de cobros.
- 10) Corresponsabilidad con el Comité de Riesgos.
- 11) Recuperación de saldos vencidos (impagados, retrasos, renegociación de deudas...).

1.3. CONOCIMIENTO DE LAS CONDICIONES DE VENTA

El responsable de créditos debe conocer las condiciones de venta habituales y especiales que aplica la empresa a cada uno de sus clientes, tales como: descuentos comerciales, acuerdos de distribución, etcétera.

A modo de ejemplo, como condiciones de venta se podrían enumerar las siguientes:

- Dónde, cómo y en qué condiciones se aceptan habitualmente los pedidos de los clientes.
- Documentos que se utilizan para la recepción de los pedidos.
- Resolución de los conflictos entre plazo y condiciones de venta.
- Circunstancias bajo las que los precios, rebajas y demás condiciones, serán efectivos.
- Ratificación de las condiciones con reserva de poder exigir el pago por anticipado o contra entrega de mercancía, o de poder modificar los plazos.
- Lugar donde se deberán resolver los conflictos.

- Expedición de pedidos con cantidades mínimas.
- Condiciones a ofrecer en función de cada forma de pago (pronto pago o recargos).

1.3.1. Proceso de concesión del crédito

Toda empresa debe definir sus reglas para conceder y administrar los créditos a clientes. A tal fin, debe perfilar las pautas para la investigación sobre el cliente, normas para fijar los límites de crédito, acciones para tratar excepciones y la asignación de responsabilidades para administrar todo el proceso.

Este proceso debe seguir la siguiente pauta:

- a) **Investigación:** La concesión de crédito a nuevos clientes, así como a clientes ya establecidos, requiere el conocimiento de la capacidad financiera del cliente para contraer endeudamiento.

Antes de expedir el primer pedido se llevará a cabo una investigación sobre los antecedentes financieros del cliente.

Una correcta información requiere el conocimiento de los siguientes datos:

- Informe del delegado o comercial.
 - Informe comercial de una agencia especializada.
 - Informe de créditos otorgados por asociaciones sectoriales, organismos, registros, etcétera.
 - Referencias de riesgos concedidos por bancos.
 - Información de otros proveedores y clientes.
 - Estados financieros aportados por el cliente.
- b) **Análisis:** Una vez en disposición de los datos mencionados, se debe proceder al análisis de los antecedentes en los hábitos de pago del cliente y de su capacidad para atender sus compromisos.

Como indicación orientativa se deberá revisar, al menos:

- Informes de crédito: Lograr aquella información que indique si los hábitos de pago con otros proveedores son buenos o irregulares.
- Estados financieros: Analizar el capital propio en relación con el total de la deuda, la relación entre el activo circulante y el exigible a corto plazo, la situación del disponible, el grado de rentabilidad y, de ser preciso, un análisis global económico-financiero de la empresa.

- c) **Aceptación de clientes o propuestas:** Completada la investigación y el análisis del crédito potencial del cliente, se le asignará un límite de crédito en función de su potencial de compras y, sobre todo, de su capacidad para atender el pago al vencimiento previsto. Por tanto, si los factores financieros son favorables se puede establecer un límite acorde con la rotación.

Si la investigación indicara la conveniencia de denegar el crédito y, según el grado de calificación negativa, se podrían considerar algunas alternativas como garantías adicionales para el buen fin de las operaciones:

- 1) Cesión de activos específicos, garantías suficientes por parte de los propietarios o accionistas de la empresa, acompañados de avales bancarios personales, derechos de retención garantizados contra activos, como hipotecas. Cualquier concesión de este tipo quedará limitada al valor del documento involucrado, en orden a la posible existencia de otros acreedores que tengan previos derechos de retención contra esos activos.
- 2) Avales bancarios en cuantía suficiente.
- 3) Ventas limitadas a plazo o cantidad, o un máximo de un pedido o rotación en descubierto en cuenta.
- 4) Cheque conformado contra entrega de mercancía.
- 5) Cualquier forma de envío contra reembolso.



- d) **Excepciones:** El procedimiento de Créditos y Cobros debe marcar expresamente las pautas a seguir, en aquellos casos en que los pedidos de un nuevo cliente excedan del límite concedido, o se soliciten nuevos pedidos, habiendo en circulación cantidades pendientes o ya vencidas. Las acciones en este caso pueden ser:
- Revisar la cuenta para determinar si el límite de crédito en vigor puede ser incrementado.
 - Solicitar y obtener garantías adicionales.
 - Requerir pago parcial antes de la expedición.

1.4. RESPONSABILIDAD DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS

El departamento de créditos como responsable del riesgo crediticio concedido por la empresa a sus clientes, tiene bajo su directa responsabilidad:

- a) La clasificación crediticia de los mismos.
- b) Dominio sobre la situación económico-financiera y capacidad jurídica.
- c) Instrumentación de las operaciones a realizar.
- d) Seguimiento y control de las operaciones.

En definitiva, todo un proceso de tareas que tienen como objetivo minimizar el riesgo y asegurar la calidad del mismo, sin que ello suponga un obstáculo para cubrir los objetivos de la empresa, ni un freno para la actividad comercial de la empresa.

Para el desarrollo de estas funciones es preciso el establecimiento de unas líneas de actuación, unos principios básicos o una política de riesgos definida, que permita establecer unas líneas a seguir.

A continuación pasaremos al estudio y tratamiento de los riesgos, sus clases y sus implicaciones.

1.4.1. El riesgo crediticio

Fundamentalmente, el riesgo crediticio es el que se concede a los clientes y en él concurren a su vez:

- Riesgo de solvencia del cliente.
- Riesgo jurídico.
- Riesgo técnico o instrumental.

La naturaleza de cada uno de estos riesgos, su identificación, su minimización y su control, constituyen el objetivo principal del departamento de créditos, y que pasamos a analizar.

1.4.1.1. Riesgo de solvencia del cliente

Tipo de riesgo que deriva de la capacidad económico-financiera del cliente para atender sus compromisos de pago, y más extensamente, la totalidad de sus compromisos.

Los instrumentos para identificar y valorar la capacidad del riesgo de solvencia ya se analizó específicamente.

1.4.1.2. Riesgos jurídicos

Las operaciones mercantiles de uso habitual se instrumentan en: el albarán, la factura, y en función a la importancia de la operación en contrato intervenido por fedatario público.

El contenido de todos los contratos (bien sean albarán-factura y/o contrato aparte) es de esencial importancia para la gestión eficaz del riesgo crediticio. Siempre es posible la rotura de las relaciones comerciales, de ahí la importancia de ese tipo de riesgos.

La minimización del riesgo jurídico constituye un objetivo prioritario de la gestión crediticia.

Normas para minimizar el riesgo jurídico:

- Confeccionar con rigor los albaranes, facturas e instrumentos de cobro (cheque, pagaré, letra).
- Todos los contratos, cláusulas adicionales y otros instrumentos deben estar verificados por la asesoría jurídica.

1.4.1.3. Riesgo técnico o instrumental

Una vez evaluado el riesgo crediticio de cada cliente (capacidad de cancelación) y definido el instrumento jurídico que regule esas relaciones, solo resta por poner en práctica aquellas opciones adoptadas.

1.4.2. Política de riesgos

Al objeto de unificar criterios de actuación, es preciso remarcar algunas reflexiones sobre los aspectos más sobresalientes de una política de riesgos. No deben interpretarse estas reflexiones como normativas ni exclusivas, sino como una aproximación que pueda facilitar la toma de decisiones.

- a) **Trabajar con los mejores clientes:** Es preferible la incertidumbre sobre la concesión de crédito a estos clientes, por lo que hay que tender (dentro de unos límites razonables y asumibles) a incrementar las facilidades crediticias a este tipo de clientes, ya que son los que suelen tener una dilatada experiencia en el sector y que se han venido desarrollando con éxito.
- b) **Cuota de riesgo por cliente:** Hay que conseguir ser el primer proveedor de nuestros clientes excelentes; sin embargo, no ser el primer proveedor de todos nuestros clientes. Una cuota del 15-20% puede ser considerada ideal. Cuotas de riesgo por encima del 30%, en clientes medios, deben arrojarse en sólidos argumentos de solvencia y rentabilidad y, probablemente, de garantías adicionales suficientes.
- c) **Nuevas empresas:** En tiempos de bonanza económica, suelen aparecer empresas y negocios nuevos, sobre todo en aquellas zonas y sectores más dinámicos.

Muchos de estos negocios o empresas desaparecen al poco tiempo de crearse, lo cual suele provocar un incremento de los fallidos.

Existen dos tipos de negocios nuevos:

- Los que se crean sobre un proyecto empresarial y una sólida base de capital, o vinculados a grupos empresariales ya consolidados.
- Los que sólo se basan en una idea empresarial sin la adecuada dotación de capital.

Con los negocios del segundo tipo se debe actuar con mucha cautela: conocer a los promotores, comprobar su política de reinversión de beneficios, etcétera. En definitiva, ser extremadamente riguroso por el riesgo implícito que implica todo período de consolidación.

- d) **Las garantías colaterales:** Como norma general, se concederá mayor importancia a la capacidad de reembolso ordinario que a las garantías colaterales que presente. Sin embargo, hay algunos supuestos en los que es conveniente solicitar garantías adicionales como soporte para mantener el nivel de calidad del crédito concedido.
- e) **Los inmuebles como garantía:** Los inmuebles tienen un valor relativo, fluctuante. La identificación de un inmueble a efectos de aportación como garantía colateral debe basarse en los tres supuestos siguientes:
- El porcentaje de cobertura sobre el crédito.
 - Las características del bien (ubicación, naturaleza, etcétera).
 - La existencia y demandas de mercados secundarios.

Este aspecto representa un aspecto restrictivo en la garantía de operaciones cuando los inmuebles están afectos a la explotación.



1.5. EL COMITÉ DE RIESGOS O DE CRÉDITOS

El comité de créditos, denominado también comité de riesgos, consiste en un órgano colegiado, interno de la empresa, que asume la responsabilidad máxima sobre los temas que afectan a la política y gestión del crédito a clientes.

Sin entrar en más detalles, que se verán más adelante, las responsabilidades que debe asumir el comité de riesgos, se podrían resumir en:

- Definir, diseñar e implantar la política más adecuada en función de la idiosincrasia, cultura y necesidades de la empresa.
- Crear un órgano de consenso de los objetivos comerciales, financieros y de cualquier otra área implicada, sobre todo en las operaciones de alto riesgo.
- Asumir conjunta y colegiadamente las decisiones adoptadas en el seno del comité, sin oportunidad de poder achacar los fracasos a los departamentos o personas de forma individual y, con el ánimo de desmarcarse de su propia responsabilidad.

En base a esta líneas maestras, el comité de riesgos desempeña diversas acciones. Unas tienen un carácter más administrativo y de control, como por ejemplo, establecer los controles y circuitos más adecuados, fijar políticas, seguir los límites, etc. Otras obedecen más al hecho de su propia existencia y, consisten en la toma de decisiones, como decidir la retención o suspensión de pedidos, acciones judiciales, etc.

Lo que no debe ser un comité de riesgos es un foro de reuniones eternas y desordenadas, dedicadas a censurar, descalficar o discutir las políticas comerciales o financieras. Si éstas han sido consensuadas como se ha dicho anteriormente, es obvio que las reglas del juego consisten, precisamente, en que han de ser aceptadas por las partes afectadas.

A continuación se analiza con mayor detalle los pormenores que pueden afectar a la implantación, funciones y responsabilidades de este departamento.

1.5.1. Objetivos del comité de riesgos

Entre los objetivos más importantes y sobresalientes del comité de riesgos, destacan:

- 1) Consensuar los aspectos y objetivos financieros y comerciales de las operaciones de riesgo elevado.
- 2) Corresponsabilizar de las decisiones adoptadas a los responsables implicados en las mismas.
- 3) Disponer de un órgano colegiado donde exponer todos los puntos de vista, y en el que se asuman y compartan las decisiones consensuadas de forma participativa.
- 4) Considerarse informando sobre el alcance futuro de las decisiones de riesgo de las áreas afectadas de la empresa.
- 5) Crear un elemento de comunicación e información que facilite el desarrollo de una cultura corporativa en aquellas operaciones inciertas.
- 6) Constituir las bases de una política de crédito y riesgos para las diferentes categorías de clientes.

1.5.2. Composición del comité de riesgos

La composición del comité de riesgos requiere y exige de la participación de los responsables de ventas y finanzas. El *Credit Manager* asistirá a estas reuniones como ponente en la mayor parte de los casos. En ocasiones puede ser necesaria la presencia de Dirección General. La información hacia las instancias superiores puede efectuarse en base a las actas de las reuniones si se precisase.

Cuando la importancia de la operación supere las facultades delegadas al *Credit Manager*, se recurrirá al comité de riesgos. Algunas actuaciones en las que será preciso tratar el tema en el comité son:

- 1) Cuando el límite de riesgo asignado al cliente se deba sobrepasar y esta decisión exceda las facultades del *Credit Manager*.

- 2) En general, todas aquellas clasificaciones y operaciones especiales de los clientes A, dado su peso específico en el volumen de ventas.
- 3) Establecimiento de aquellos riesgos políticos y económicos a asumir según determinadas circunstancias del mercado, o entorno económico.
- 4) Modificación del nivel de riesgo asignado al cliente.

La finalidad de un departamento de riesgos no es limitar la autoridad del *Credit Manager*, sino consensuar los riesgos a cierto nivel y actuar de árbitro en aquellas discrepancias de consideración entre la dirección comercial y el departamento de crédito. Para lograr un eficiente funcionamiento de este comité de riesgos, el *Credit Manager* será el responsable de preparar los temas a tratar, y convocar las reuniones, así como que todos los asistentes posean la información previamente a su celebración.

En concreto, el comité de riesgos exige una rigurosidad y continuidad inexcusables e inaplazables. Lo peor que puede pasar es que se dispense, aplacen o se anulen en forma indiscriminada.

1.5.3. Función del comité de riesgos

La mecánica propuesta para el funcionamiento de estos comités podría ser:

- 1) Envío previo del orden del día a todos los participantes.
- 2) Junto al orden del día se facilitará la relación de asuntos a tratar con su característica fundamental (ampliación, prórroga, reducción de condiciones, aplazamientos, morosos, etcétera).
- 3) El miembro del comité que haga de ponente del asunto señalará, muy brevemente, los aspectos más urgentes y trascendentes de cada tema, así como la propuesta de solución o alternativas sobre las que decidir. Se debe evitar que se genere una

presentación de soluciones no estudiadas ni contrastadas, lo que conduciría a la toma de posturas inadecuadas o a un innecesario retraso en el estudio de los casos.

- 4) El conductor de la reunión puede dar la palabra a otro miembro del comité, pero dicha réplica no debe superar un tiempo prudencial a fin de evitar que el comité se convierta en algo interminable e inoperante. El objetivo es que cada miembro aporte soluciones o alternativas sobre las cuestiones planteadas y sus preferencias.
- 5) Si en el debate se planteara la carencia de datos o aportaciones, el conductor de la reunión debe suspenderlo y pasar a la fase siguiente. Si fuera necesaria una mayor profundización, debe decidirse quién se responsabilizará en convocar la siguiente reunión y en qué plazo de tiempo.

El comité de riesgos debe profesionalizar y organizar su funcionamiento para resultar eficaz, evitando una burocratización añadida en los procesos de toma de decisiones.

Para agilizar las tareas del comité, así como el análisis homogéneo de los temas, conviene instrumentar unos impresos con datos estandarizados de cada cliente, en los que se contemplen los datos del alta de clientes, la justificación de su tratamiento (concentración de riesgos, excedido, probabilidad de fallido) y los datos económicos que del mismo se posean.

Tras la finalización del comité, se levantará acta de los temas aprobados, así como de los acuerdos adoptados, que serán firmados por todos los presentes.

1.5.4. Ejemplo de funcionamiento de un comité de riesgos

A título de modelo resumido, a continuación se relacionan las funciones y características más habituales de un comité de riesgos:

- Autorización de créditos superiores a u.m. _____ para los clientes A, y u.m. _____ para los clientes B.
- Autorización de operaciones especiales (créditos esporádicos, pedidos o riesgos superiores en un 50% a lo habitual de un cliente, etcétera).
- Control de la gestión de cobros.
- Seguimiento de impagados y recobros.
- Decisión de cesión de deudas a Asesoría.
- Decisión de iniciar procedimientos jurídicos.

Dicho comité puede estar integrado por:

- Director Financiero
- Director Comercial
- Responsable de Créditos
- Asesoría Jurídica

Cuando se considere oportuno, podrá asistir la Dirección General.

El comité de riesgos se reunirá una vez cada mes, por un período aproximado de 2 horas.

El procedimiento a seguir en las reuniones será el siguiente:

El Responsable de Créditos hará las funciones de secretario y su misión consistirá en:

- Convocar a todos los asistentes en lugar, día y hora señalados, asegurándose de la posible asistencia de todos ellos.
- Entregar previamente a cada uno de los asistentes el orden del día con los asuntos a tratar en la reunión.
- Entregar en la reunión y a cada uno de los asistentes la documentación precisa para el seguimiento de los temas tratados:
 - Copias de los informes sobre clientes a otorgar riesgos especiales o a autorizar pedidos excepcionales, cuya petición la habrá efectuado Dirección Comercial.
 - Listados de clientes con pagos demorados.

- Listados de impagados, con resúmenes de impagados por zona y vendedor.
- Listados de Riesgos (Riesgo concedido - Riesgo Utilizado).
- Informe del Departamento de Créditos sobre los clientes con impagos o demoras que han excedido de los 30 días desde su fecha de vencimiento.
- Propuesta del Departamento de Créditos de los clientes que deberían ser entregados a Asesoría Jurídica.
- Informe de las novedades surgidas en expedientes, ya en Asesoría.
- Informe sobre deudas que deban pasarse a fallidos.

Una vez finalizada la reunión, se emitirá un acta en la cual se detallan los temas tratados y las decisiones tomadas al respecto, de la cual se entregará copia a todos los asistentes.

En casos que, por la urgencia de una operación, no se pueda esperar a la reunión del Comité (aprobación de un pedido o riesgo, entrega de un expediente a Asesoría, etcétera), el Responsable de Créditos lo comunicará al Director Financiero, quien podrá tomar las decisiones oportunas, bien sea contactando con el resto de miembros del Comité, o bajo su responsabilidad en caso de imposibilidad de contactar con los demás y, posteriormente, informará al Comité en la próxima reunión.

1.5.5. Ejemplo del orden del día

Un modelo de orden del día del comité, podría contener los siguientes aspectos:

- 1) Cuantías elevadas sobre los riesgos medios soportados.
- 2) Exceso de límites de crédito sobre clientes con incertidumbre.

- 3) Solicitud de garantías a un cliente importante por parte del *Credit Manager*, y sobre las que la parte comercial haya manifestado su desacuerdo.
- 4) Ampliación de crédito sobre grupos determinados de clientes por razón de campañas de promoción, introducción de productos, u otro tipo de acciones de marketing.
- 5) Fijación o modificación de las políticas actuales de crédito.
- 6) Asuntos importantes donde se produzcan discrepancias no salvadas en las relaciones bilaterales o que, por su trascendencia, requieren un debate colegiado ante la importancia de un determinado asunto.

Se debe evitar cualquier intento de plantear en el Comité de Riesgos todo asunto denegado o decidido por el *Credit Manager*, lo que equivaldría a una limitación real a su autoridad y una pérdida de operatividad.

La frecuencia de cada reunión debe ser, cuando menos, quincenal, salvo en determinadas épocas del año, si existen campañas, ventas estacionales, etcétera. Si tras la implantación, fuera aconsejable alterar la frecuencia, se puede establecer un comité semanal para menores importes y uno quincenal para importes elevados, con presencia del Director General.

1.6. LA FIGURA DEL *CREDIT MANAGER*

El "*Credit Manager*" o responsable del control, gestión y recuperación, en su caso, de los créditos concedidos a clientes es una figura relativamente reciente en nuestras empresas.

Es realmente a partir de los años 80, cuando aparece como persona física u órgano independiente en los departamentos financieros de las empresas.

Hoy en día es ya una figura consolidada en los organigramas y objeto de demanda por las empresas de selección y búsqueda de ejecutivos, ya que se trata de un perfil profesional difícil de encontrar.

El Departamento de Créditos así como su responsable, deben existir con independencia del tamaño, sector y volumen de facturación de la empresa, aunque existirán siempre empresas que tienen departamento de créditos independiente del resto de la estructura, mientras que otras gestionan este área a través de una persona que dedica parte de su jornada al seguimiento y control del crédito e impagados, desarrollando el resto de sus horas laborales en otras áreas.

Aunque se puede estimar que, actualmente, el 80% de los departamentos de gestión de esta disciplina tienen dependencia del departamento de finanzas y el restante 20% del departamento comercial, la tendencia es independizar esta función y considerarla como propia y específica.

1.6.1. Requisitos y conocimientos del *Credit Manager*

Las tareas y responsabilidades que tiene asignadas el responsable del departamento de créditos, exige un grado de conocimientos y experiencias profesionales determinados.

Obviamente, muchas de esas exigencias son comunes a los responsables de cualquier otro departamento de la empresa, pero en el caso que nos ocupa y, por su propia idiosincrasia destacan algunos que les son propios y particulares.

Sin perjuicio de que no estén todas, a continuación se estudian los condicionantes y exigencias que afectan a este puesto de responsabilidad.

En el apartado **Jurídico** interesa conocer básicamente aspectos como:

- Formas jurídicas de la empresa.
- Representación legal de la empresa.



- Medios de cobro (letra de cambio, cheque, pagaré, etc.).
- Sistemas de afianzamiento (avales, garantías prendarias e "hipotecarias").
- Formas de traslado de riesgo (seguro de crédito, *factoring*, financiaciones especiales, etc.).
- Conocimientos prácticos de carácter jurídico y procesal del Derecho de obligaciones (ventas por contrato, reconocimiento de obligaciones, tipo de acciones ejecutivas o declarativas, etc.).
- Conocimientos sobre los procesos de ejecución colectiva (suspensión de pagos y quiebras) y para particulares (concurso de acreedores).

En el apartado **Financiero** resulta interesante disponer de ideas básicas y prácticas sobre:

- Conocimientos financieros de la empresa.
- Influencia del cobro y las cuentas de clientes en la tesorería.
- Análisis financiero a corto plazo de clientes.
- La relación comercial-finanzas para decidir qué clientes siguen siendo interesantes o no.
- Influencia sobre las expectativas de cobro de la situación de endeudamiento y las fuentes utilizadas.
- Métodos y modelos de fijación de límites de crédito.

En el apartado **Comercial** interesa saber de cuestiones tales como:

- Conocimientos prácticos sobre la remuneración de vendedores y su influencia en la venta y el cobro.
- Ventajas e inconvenientes de las distintas formas de comercialización y distribución de los productos a efectos de la venta y el cobro.
- Nociones de "Marketing Mix" y de Exportaciones y riesgos de cambio.

- Importancia para la venta de los distintos apoyos de Marketing y su influencia en el ritmo de aprovisionamiento y venta a clientes y su influencia en la facturación y el cobro.
- Particularidades y especificaciones de los negocios de los clientes y lo que ello influye en la venta, la facturación y el cobro.

En el apartado de **Habilidades** destacan:

- Alto grado de "Psicología" y características personales que se exigen en aquellas personas que ejercen la función de Ventas y su implantación, la selección de clientes, la gestión de cobro y las relaciones interdepartamentales.
- Conocimiento de la mecánica de la negociación en el cobro de deudas.
- Sistemática de "herramientas" disponibles en la negociación.
- Utilización válida de las mismas según los casos.

Para la correcta **Organización de un Departamento de Clientes** se ha de disponer de:

- Conocimientos sobre la organización, hacia las tareas clave que aseguran el éxito de un departamento de cobros.
- Conocimiento sobre trabajos mecanizados en la gestión de clientes.
- Sistemas de información a prever para ejercer sus tareas.
- Contabilidad práctica para cuadros y realización de apuntes.

1.6.2. Tendencias del *Credit Management*

Ya se ha visto en que consiste el *credit management* y, en particular la figura del *Credit Manager*, como responsable de aplicar las políticas y técnicas para que su misión alcance el máximo éxito.

Pero al igual que ocurre en todas las áreas de gestión, la rapidez con que se suceden los acontecimientos en todo entorno económico, obliga a plantear hacia donde



puede derivar y que nuevos enfoques y orientaciones puede experimentar el área concreta que aquí nos ocupa.

Algunos de los aspectos que pueden condicionar el futuro del *credit management* se pueden resumir en:

- Globalización mundial de la economía. Aumento del tamaño de las empresas.
- Fusiones / Adquisiciones, con la consiguiente absorción de posiciones.
- Fuerte competitividad entre empresas que obliga a la permanente reducción de costes y en consecuencia a la absorción de posiciones, a priori "no rentables".
- Europeización y mejora de las leyes de crédito, que poco a poco avanzan para mejorar las garantías finales de cobro.
- La moneda única como simplificación de las transacciones intraeuropeas.
- Subcontratación de los servicios de crédito y cobro a empresas especializadas.

1.6.3. Hacia una cultura basada en el *Customer Service*

La evolución de las actuales posiciones que se conservará en los próximos tiempos plantea una pregunta: ¿hacia dónde parece derivar la función del *credit management*?

La tendencia parece tener una clara respuesta: la creación de una cultura basada en el *customer service* o servicio al cliente.

La implementación de esta cultura o innovación ya hace algún tiempo que se ha implantado en las grandes empresas que, como es habitual, son las pioneras en adaptarse a los cambios y crear aquellos modelos que mejor puedan alcanzar los nuevos objetivos y cumplir las nuevas exigencias.

La tradicional visión de las empresas basada en la existencia de un conjunto de procedimientos y relaciones interdepartamentales, da paso a una nueva visión basada en la creación de un departamento o servicio único.

El responsable del proceso de servicio al cliente tiene como misión principal supervisar todo el ciclo que media entre la captación de un pedido hasta la disponibilidad real de su importe.

Este servicio o proceso no es exclusivamente comercial, aunque una parte del proceso contempla esa actividad, únicamente financieros.

Por eso, parece que esta misión la puede y debe desarrollar el *Credit Manager*.

Esta nueva cultura, implica un principio fundamental:

1 cliente = 1 gestor de créditos

lo cual supone que el gestor de una cuenta está impuesta en todo lo referente a la relación del cliente con respecto a la empresa. En definitiva, en un solo interlocutor válido, cuya responsabilidad consiste en facilitar esas relaciones como factor y objetivo de la actividad económica de la empresa.

1.6.4. El futuro perfil del *Credit Manager*

Las innovaciones y profundos cambios que, previsiblemente se producirán en un futuro no muy lejano implica, a su vez, cambios o adaptaciones en el perfil futuro del *Credit Manager*, en concordancia de esas nuevas exigencias.

La cultura de un departamento de servicio a clientes es consustancial al principio de que un cliente debe ser "seguido", pero no "perseguido". Esta actitud supone explícitamente el abandono de una mentalidad sustancialmente administrativa.

A continuación se detallan algunos aspectos que pueden definir el perfil del futuro *Credit Manager*.

- a) Fácil adaptabilidad a los cambios que permanentemente se suceden en el mercado.



- b) Clara visión del negocio. Constante seguimiento de la evolución del mercado.
- c) Curiosidad intelectual. Permanente actualización de conocimientos.
- d) Actualización de las nuevas herramientas disponibles para el seguimiento de créditos.
- e) Innovación y creatividad para la puesta en marcha de procesos y procedimientos que mejoren los existentes.
- f) Capacidad de negociación. Empatía.
- g) Enfoque claro para el trabajo en equipo. Filosofía de servicio al cliente.
- h) Clara orientación a trabajar por objetivos.
- i) Centralización del *Credit Management* en las oficinas centrales de la empresa, evitando la dispersión geográfica de gestores y medios.
- j) Contar con apoyos externos: Asociaciones, agencias, otros proveedores, etc.

En resumen, la tendencia de las empresas es la de orientarse hacia el cliente. Pero eso no puede ser solo de puertas hacia fuera, sino también, creando procesos internos apropiados que, además de ser más eficientes añadan valor, en la medida que también supone un coste empresarial.

ELISEU SANTANDREU
Coordinador área de formación del Centre Metal·lúrgic.
Profesor de EADA.