



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 Nº 17 – ABRIL DE 2009

## “EL FLUJO DE COBROS Y PAGOS”

AUTORÍA <b>MARIA JOSÉ CABA ARCO</b>
TEMÁTICA <b>EMPRESA-FOL</b>
ETAPA <b>FORMACIÓN PROFESIONAL</b>

### Resumen

El análisis pormenorizado de la actividad de la empresa desglosado en los subperiodos del periodo medio de maduración son fundamentales, para que la empresa cree un sistema de pagos y cobros correlativos en el tiempo de manera que su situación respecto al efectivo y la tesorería no se vean aquejados de situación de –impago y morosidad-, aunque la situación económico-financiera existente en la realidad actual, hace que ese factor deba ser tenido en cuenta en las empresas.

### Palabras clave

Periodo medio de maduración.

Cobros

Pagos

Venta

Morosidad

Impagos

### INDICE DE CONTENIDOS

1. LOS PROCESOS DE COBRO Y DE PAGO.
2. SISTEMAS DE VENTA Y DE COMPRA.
3. INCIDENCIAS EN COBROS Y PAGOS: MOROSIDAD E IMPAGO.



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 Nº 17 – ABRIL DE 2009

## 1.- LOS PROCESOS DE COBRO Y DE PAGO.-

Dichos procesos se estudian en la empresa principalmente a través del análisis del: Período medio de maduración de la empresa. (PMM)

Es la duración media del ciclo a corto plazo, también llamado ciclo de explotación o ciclo "dinero-mercancías-dinero".

El periodo medio de maduración es el tiempo que, por término medio, tarda en volver a caja el dinero que ha salido de la misma para hacer frente a las exigencias del proceso productivo. Es el tiempo que, por término medio, tarda en dar una vuelta el activo circulante.

El ciclo de explotación de la empresa se realiza en las siguientes fases, que configuran el período medio de maduración de la empresa:

### 1. Periodo medio de almacenamiento de las materias primas. (Pa)

Su cuantificación se define como el tiempo, expresado en días, que por término medio permanecen las materias primas almacenadas, es decir, el tiempo que tarda en utilizarse las materias primas.

Así, el período de almacenamiento de las materias primas nos indica los días que transcurren desde que las compramos hasta que son utilizadas en la empresa para la producción y se produce la salida del almacén.

La permanencia de las materias primas en el almacén es importante porque repercute en la liquidez de la empresa. Por ello, en un principio sería conveniente disminuir ese período al mínimo, pero teniendo siempre presente que no debemos quedar desabastecidos de materias primas, ya que nos perjudicaría al tener que efectuar posteriormente gastos excesivos.

La reducción de este período evita gastos producidos por mermas, roturas y obsolescencia.

Por ejemplo, si el resultado de esta operación da 17, significa que desde que adquirimos las materias primas hasta que se produce la entrega al proceso industrial, transcurre un plazo por término medio de 17 días.

### 2. Período medio de fabricación. (Pf)

Representa la duración que por término medio transcurre entre la entrada de las materias primas en los procesos de producción hasta que salen los productos terminados.

Así, con el cálculo de este período estaremos analizando el plazo que por término medio tarda la empresa en fabricar los productos, que también es importante a la hora de analizar la liquidez de la empresa, siendo necesario disminuir este proceso al máximo.

Por ejemplo, si el resultado es 30, nos estará indicando que el proceso de fabricación en la empresa, desde que se inicia hasta que termina el producto, tiene como término medio 30 días.



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 Nº 17 – ABRIL DE 2009

Los dos períodos que hemos analizado solamente se producen en las empresas de carácter industrial, no existiendo en las empresas de carácter comercial, que carecen de materias primas y de fabricación.

3. Período medio de almacenamiento de los productos terminados (Período medio de venta). (Pv)

Este período se desarrolla desde que los productos entran en el almacén, después de haber finalizado la fabricación, hasta que se produce su venta. Los días que tarda un producto en venderse y permanece en el almacén afectan negativamente a la liquidez de la empresa y, por tanto, sería conveniente disminuir este período al mínimo.

4. Período medio de cobro a clientes. (Pc)

Es el tiempo que transcurre desde que procedemos a la venta de los productos de la empresa y el cobro de los mismos.

Se podrá calcular el saldo medio de los créditos comerciales a través de una media aritmética entre los saldos iniciales y finales del ejercicio.

A la empresa le interesa disminuir el período medio de cobro a los clientes, puesto que con esta medida se produce un aumento de la tesorería y disminuye su necesidad de endeudamiento.

5. Período medio de pago a proveedores. (Pp)

Tiene un significado financiero y se refiere al tiempo que media entre que efectuamos una compra y su pago.

En este caso, al contrario que lo analizado en los casos anteriores, interesa aumentar el período medio de pago.

Período medio de maduración.  $PMM = Pa + Pf + Pv + Pc - Pp$

A la empresa le interesa elevar la rotación de todas las fases, reduciendo el período de maduración.

A mayor velocidad, menor será el periodo medio y menos recursos tendrán que destinar a financiar el ciclo a corto. Para este objetivo la empresa dispone de una serie de políticas:

- a) Sobre las compras: reducir el stock de materias primas y mejorar su financiación.
- b) Sobre la producción o fabricación: invertir en tecnología, maquinaria..., incentivos a la producción, planificación de tareas.
- c) Sobre las ventas: descuentos, rebajas, publicidad.
- d) Sobre los cobros: descuentos pronto pago y cualquier práctica que mejore la gestión de cobro.

Llevando a cabo estas políticas, la empresa podrá conseguir:

- a) Incremento de productividad y rentabilidad.
- b) Aceleración del proceso de amortización de la estructura técnica.



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 Nº 17 – ABRIL DE 2009

- c) Renovación y mejora de la estructura fija.
- d) Incremento del tamaño de la empresa.
- e) Aumento de los recursos propios.

## 2. SISTEMAS DE VENTA Y DE COMPRA.-

Los modelos de compra y venta tradicionales han evolucionado en las empresas y la antigua relación cliente - proveedor se ha convertido en toda una cadena de valor en la que existen clientes internos. Las empresas han aprendido a trabajar de una manera colaborativa en la que los equipos de trabajo de alto rendimiento están obteniendo éxito en los negocios. Todo esto se ha conseguido mediante el desarrollo de profesionales con capacidad de liderazgo, para conseguir una serie de objetivos:

Valorar y controlar el proveedor buscando la calidad total: política de errores cero

Conseguir de manera objetiva una ética de las compras más eficiente.

Desarrollar las habilidades de un negociador

Educar las actitudes de un negociador de compras para establecer relaciones de confianza con alto rendimiento en el trabajo

Durante mucho tiempo las actividades de compras y gestión de inventarios de materias primas estuvieron supeditadas a la función de producción.

Las tendencias actuales de especialización de las empresas han producido un incremento de la subcontratación y, con ello, una mayor importancia de la gestión de compras, debiendo contemplarse en este apartado nuevas formas de relación con los proveedores basadas en vínculos de colaboración y no en actitudes de distanciamiento y desconfianza. Las empresas ya no realizan internamente aquello que pueden encontrar en los mercados, a mejor precio y de forma más económica. De ahí, la importancia que tiene la función de Compras en la actualidad.

La tendencia creciente hacia la subcontratación de actividades, buscando un mejor servicio y un mayor valor añadido del producto comercializado, obliga a las empresas a trabajar coordinadamente entre sí en estrecha colaboración, conformando cadenas de suministros. En la gestión de estas cadenas radica en la mayoría de ocasiones el éxito y la ventaja competitiva de la empresa.

En esta nueva línea de evolución de los sistemas de compra y venta hay que destacar, -junto a los cambios comentados-, la importancia que ha adquirido internet y las nuevas tecnologías de la información en este tema, lo que supone que se han de tener en cuenta una serie de cuestiones para estar al día en este avance comercial:

Si quieres vender en internet tienes que estar a la última. Tienes que conocer e implantar las últimas tendencias para tener una ventaja frente a la competencia. Tendrás que actualizar



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 Nº 17 – ABRIL DE 2009

constantemente tu tienda porque envejecerá 10 veces más rápidamente. Sé ágil y flexible, porque las cosas cambian muy rápido en la red.

El mundo real no sigue las mismas reglas que al mundo virtual. Los productos que se venden bien en uno y en otro espacio no tienen porque ser los mismos. Lo que funciona en un mundo no tiene necesariamente que funcionar en otro. De hecho los clientes buscarán un tipo de producto más “raro” e inaccesible. Sin embargo el precio y el servicio postventa son lo que te diferencia del resto. Igual que en el mundo real.

La gente espera encontrar mejores precios que en la tienda real. Dáselos. Si no tienes margen al menos procura mantener paquetes de ofertas interesantes o compensa a tus clientes con el servicio postventa, garantía, etc. Ofrece algo más, algún valor añadido.

Huye de la improvisación: sigue un plan. Aunque no sea prioritario y te plantees hacer la tienda “de prueba” o por ver “qué pasa”, realiza un plan estratégico y logístico que puedas cumplir. Te juegas tu reputación. Si metes la pata al principio luego puede ser más costoso volver a ganar la confianza perdida. Organizar tu sistema de venta con antelación te puede evitar muchos problemas. Procura tener un buen stock + una organización clara y eficaz para poder cumplir los plazos a tiempo.

EL aspecto y usabilidad de la tienda tienen que expresar seguridad y confianza. Cuidado, no hay que confundir con rigidez y aburrimiento. Equilibra la lucha entre criterio comercial y visual, escucha a las dos partes. La pega más importante para la venta es el temor del cliente sobre la seguridad de las compras. Invierte en ello. Una buena reputación vende sola.

Sé claro: pónselo fácil. Cuantas más vueltas tenga que dar tu usuario para encontrar los artículos o para pagarlos menos comprará. Piensa en el comprador impulsivo. Usa listas tipo: “lo más vendido” o “lo más valorado” siempre llaman la atención y generan ventas.

Escucha a tus clientes, dales lo que desean, soluciona sus problemas. Las sugerencias y opiniones de tus clientes y visitantes, te harán conocer mejor sus preferencias de compra. Incluye alguna herramienta en tu tienda para ello. Puedes disponer de informes y estadísticas sobre tu tienda en tiempo real con un esfuerzo y precio ridículos.

Gasta más recursos en crear comunidad que en crear publicidad. En la actualidad es más efectivo realizar acciones o una campaña a través de redes sociales (viral, blogs, etc.) que en los medios tradicionales. Los usuarios huyen si se les habla con el lenguaje clásico de la publicidad, y se vuelven ciegos a los banners. En el marketing online puedes y debes usar cualquier recurso web 2.0: Blogs, Foros, wikis, Youtube, redes sociales, Second Life, etc.

Google es fundamental en internet. Al menos el 80% del tráfico de tu tienda vendrá a través de este buscador. Invierte en posicionamiento y Adwords (SEO y SEM).

Aprovecha la relación entre la tienda virtual y la real. Saber que detrás de una tienda virtual existe una real da más credibilidad a tu tienda online. Conocer que una tienda real ofrece sus productos a través de internet proporciona prestigio e imagen profesional. Dar a conocer una tienda en la otra, te costará muy poco dinero y el retorno será espectacular.



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 Nº 17 – ABRIL DE 2009

Habla con tus clientes en su mismo lenguaje. Huye del lenguaje corporativo o publicitario, aburre al más pintado. Ya no estamos en la época victoriana, la frescura, espontaneidad e incluso el humor te acercan a tus clientes. Usar un lenguaje directo e informal sin miedo, la web 2.0 se ha cimentado sobre ello.

**Vive la filosofía de tu negocio: vende un estilo de vida.** Apple no vende ordenadores, vende un estilo de vida, vincula su marca a sensaciones y experiencias. Salvando las distancias, intenta lo mismo a tu nivel. Usa la imagen, argot y filosofía de la comunidad que sea más cercana a tu negocio. Si defiendes la filosofía de una comunidad en tu tienda, la comunidad te convertirá en parte de su núcleo, serás uno de los suyos.

**Ofrece valor añadido.** Ofrece información interesante (espectacular, divulgativa o noticiosa) sobre los productos o servicios que vendes. Puedes usar un blog para ello, el coste de mantenimiento es bajo, creas comunidad y obtienes tráfico de mucha calidad para la venta.

**Crece llegando a acuerdos con otras empresas o servicios.** Llega a acuerdos con otras empresas para cubrir aspectos de tu negocio online que no sean propios de tu empresa, o que no puedas cubrir por el motivo que sea. Cuanto más grande seas y más recursos tengas mejor, aunque esos recursos no los ofrezcas tú directamente.

**Relaciónate, asóciate y colabora con las empresas de tu sector.** Compartir experiencias y recursos siempre beneficia a todos. Busca en internet a la gente de tu sector y únete con ellos. Son la competencia pero no el enemigo. En la mayoría de casos, ganarás más cooperando con la competencia que luchando contra ella. Todos los sectores disponen de asociaciones. Asiste a ferias y conferencias del sector.

Todo ello va unido a los nuevos sistemas de cobros y pagos para estos sistemas de e-commerce ya que existen junto a algunos métodos tradicionales para pagar y cobrar, algunos sistemas novedosos para tratar de minimizar las posibilidades de fraude.

Cheques, pagarés.

Domiciliaciones.

Efectos de comercio.

Transferencias.

Tarjeta de crédito

Contra reembolso

Dinero electrónico

Micropagos

Tarjetas de pago en Internet



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 Nº 17 – ABRIL DE 2009

### 3.- INCIDENCIAS EN COBROS Y PAGOS: MOROSIDAD E IMPAGO.

La transmisión de la morosidad entre clientes y proveedores es responsable de una de cada cuatro situaciones de insolvencia empresariales, por lo que resulta esencial tenerla en cuenta en la toma de decisiones de la empresa.

El método más seguro sería cobrar al contado, pero el crédito a clientes forma parte del abanico irrenunciable de la oferta comercial de cualquier empresa competitiva. Por ello, la prevención de la morosidad requiere, en esencia, el establecimiento de sistemas de evaluación del riesgo de cada cliente para fijar, de acuerdo con esa evaluación, límites de riesgo que no deberían rebasarse. Sin embargo, esta estimación es extremadamente compleja, tanto por la calidad de la información que requiere como por la necesidad permanente de vigilancia y actualización. Por ello, el 21% de las pymes de nuestro mercado cuenta con un seguro de crédito, una herramienta integral que incluye, además de la prevención, los servicios de indemnización y recobro en el caso de que llegue a producirse el impago.

La morosidad en esencia, es la práctica que aplaza los pagos pendientes con los proveedores más allá de los plazos acordados. En el peor de los casos, este retraso inicial se transforma en un impago. La morosidad tiene un efecto perverso, que es su transmisión de unas empresas a otras. Según la estimación más reciente, del Centro de Estudios de Morosología, el 68% de las firmas españolas se ven afectadas por la morosidad.

En la mayor parte de las ocasiones, estamos ante una mala gestión de la cuenta de clientes. Establecer sistemas de prevención tiene una importancia creciente, máxime en el actual contexto en el que se tiende hacia mayores ratios de insolvencia.

Ante un impago cabe emprender, básicamente, acciones de recuperación que confiamos a los letrados de despachos profesionales. El principal error suele ser dejar correr el reloj. Cuando se agota la negociación de reclamación amistosa, hay que intensificar las acciones recuperatorias sin dilaciones para evitar el empeoramiento de la solvencia del deudor. Normalmente la tercera parte de las cantidades recuperadas durante los 24 meses posteriores a un impago se obtienen en los tres primeros meses de gestión.

A continuación analizamos un artículo de actualidad, para ver el alcance y vigencia que dicho tema posee en el entorno empresarial actual:

“Con tipos de interés altos y en plena crisis económica, era de esperar que los ratios de morosidad, tanto comercial como bancaria, se incrementaran. Y así está sucediendo.

La morosidad comercial no hace más que crecer en lo que va de año, y no solo crece en el número de impagos, sino que también lo hace, y de manera espectacular, en el importe de los mismos. En enero, febrero y marzo el importe de los efectos impagados aumentó un 48%, 77% y 60%, respectivamente con respecto al año anterior.



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 Nº 17 – ABRIL DE 2009

Y para las Pymes, no sólo resulta un problema que los clientes no paguen (que es un gran problema), si no que las entidades de crédito tampoco lo ponen fácil para poder “tapar ese agujero”. Y es que la banca tampoco se libra de la morosidad y eso incide directamente en nosotros.

La morosidad en la actividad bancaria ha aumentado más de un 83% en un año.y en términos relativos supone que el índice de morosidad ha pasado del 0,75% al 1,20% y seguirá en aumento a lo largo de este año.

Si nos centramos en los créditos dudosos de empresas y empresarios (concedidos para financiar la actividad empresarial), en el cuarto trimestre de 2006 el importe ascendía a 5.269 millones de euros, en el cuarto trimestre del año pasado aumentó hasta los 6.963, es decir, un 32% más que hace un año. Y si nos fijamos en el índice de morosidad, éste ha pasado del 0,76% al 1,12%.

Y si nos centramos en el sector de la construcción nos daremos cuenta que los dudosos contabilizados por las entidades de crédito han aumentado un 56%. Mientras que los créditos aumentaron un 14,25%, los dudosos aumentaron un 78%... y ya veremos cuando el Banco de España publique los datos del trimestre pasado.

Todos estos datos, se reflejan en el día a día de todos nosotros, que ya como individuales o bien como empresas/empresarios, cada vez nos cuesta más acceder a nuevas líneas de financiación y las entidades de crédito cada vez nos lo ponen más difícil para acometer nuevas (y seguramente muy necesarias) inversiones, o simplemente para poder complementar un poco nuestra liquidez, porque seguramente muchos de vosotros tendréis un fondo de maniobra muy justito o incluso negativo. Con lo que en muchas ocasiones el acceso esa nueva financiación o sencillamente una renovación de las líneas de crédito o de descuento pueden resultar fundamentales para poder pasar estos momentos sin excesivos problemas.

Si, los clientes no nos pagan por morosos y los bancos no nos financian por si nos convertimos en morosos... las Pymes sufrimos la morosidad multiplicado por dos...

#### 4. BIBLIOGRAFÍA.-

Weston, F.J.(1987)*Fundamentos de Administración financiera*. Mexico D.F: Interamericana.  
Rivero Torre, P.(1994) *Análisis de balances y estados Complementarios*. Madrid: Pirámide.

#### Autoría

---

- Nombre y Apellidos: MARIA JOSÉ CABA ARCO
- Centro, localidad, provincia: GRANADA
- E-mail: mjosecaba@hotmail.com