

ARTESANIAS DEL ANDEVALO ⁽¹⁾

“Algunas Entidades Financieras están pidiendo que amplíemos nuestras garantías personales sobre la línea de descuento que tenemos y estoy seguro que esto obedece únicamente al creciente volumen de devoluciones de efectos.

Además, el coste del descuento y las devoluciones se hacen insostenibles. No solo eso; el tiempo que dedicamos a regiros y recobros, no siempre con éxito, es importante.

No quiero ni pensar la incidencia que todo esto tiene sobre los descubiertos en nuestras cuentas corrientes, que se producen durante los 10 días que solemos tardar en enterarnos de que un giro ha sido impagado.

Y por si fuera poco, las comisiones mínimas que nos cobran los Bancos en el descuento de muchas de nuestras operaciones, que son de pequeño importe, harán que el coste del descuento nos resulte ruinoso”.

Así le hablaba Juan a su hermana Isabel en presencia del contable y examinando los estados financieros del año 2006.

“Criticábamos la forma conservadora que tenía papá de llevar el negocio y ahora debemos reconocer que era la correcta. Hay que vender lo que se puede cobrar; lo demás ni es venta ni es nada, solo quebraderos de cabeza y perder dinero”.

⁽¹⁾ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el Profesor Joaquín Justel Delgado, Profesor colaborador del Instituto Internacional San Telmo. Marzo 1997. Actualizado por el Profesor Francisco Javier Caballero Juliá, Profesor colaborador del Instituto Internacional San Telmo. Julio 2012.

D. Antonio había dejado a sus hijos un bonito negocio de fabricación de artesanía, que creó 40 años atrás, en el que empeñó toda su vida y esfuerzo, llevándolo de forma muy a su manera hasta el día de su fallecimiento, acaecido en los primeros días de Enero de 2006.

La empresa estaba financieramente equilibrada, salvo por los saldos de clientes que eran los que originaban déficit financiero y para cuya cobertura se recurría a los Bancos.

De vocación artesana heredada de sus antecesores, D. Antonio logró darle al negocio un cierto carácter industrial basándolo en la originalidad de sus fabricados y dirigidos a unos pocos establecimientos de “alto standing” de las provincias limítrofes con los que mantenía una estrecha relación.

A la muerte de su padre, Juan se hizo cargo de la Gerencia, poniendo inmediatamente en práctica sus ideas revolucionarias de cómo llevar el negocio y que principalmente se basaban en conseguir la mayor expansión posible. Contrató a cuatro agentes a comisión, que se encargaban de las ventas a pequeños establecimientos en localidades donde no estaban establecidos antiguos clientes. Las ventas a estos, serían llevadas directamente por Juan, como vino haciendo su padre, que estaba empeñado en mantener el cobro de las ventas mediante transferencia a los 30 días fecha factura.

El crecimiento obtenido fue espectacular, introduciéndose prácticamente en todos los establecimientos de regalos y “souvenirs” de la región, por muy pequeños que fueran, que les pasaban frecuentes pedidos (aunque no de elevados importes) y que debían liquidar por giros a 30 días fecha factura.

En poco tiempo las ventas a estos clientes llegó a igualar a la de los antiguos, a pesar de que se les vendía a un precio más caro que incrementaba los márgenes en un 12 por ciento sobre las ventas, sin contar el coste adicional del 5 por ciento que había que pagar a los agentes a comisión.

Isabel se ocupaba un poco de todo, fundamentalmente de servir los pedidos, facturar, y preparar los giros y remesas para el Banco con un sencillo paquete informático, adecuado para la dimensión que antes tenían. Ahora estaba desbordada, a pesar de haber empleado a una administrativa (único coste fijo adicional en que se había incurrido en la ampliación de las actividades) para que le ayudara en estas tareas. Isabel se veía obligada a gestionar el cobro de devoluciones, casi siempre por teléfono, que suponían ya casi el 50 por ciento del papel girado, además de preparar las remesas de los regiros.

El tener que dedicar tanto tiempo a resolver incidencias, hacía que algunas veces los encargos al taller no se hicieran correctamente, lo que daba lugar a suministros equivocados que eran la fuente de algunas devoluciones.

El contable también estaba desbordado porque los apuntes se habían multiplicado, debido al mayor número de facturas, de anotaciones en cuentas de clientes y en cuentas bancarias, incrementadas por los originados por las devoluciones y posteriores registros.

Juan y su hermana decidieron encargar al contable que hiciera un análisis de la situación creada por esta ampliación de clientes. Un resumen del mismo figura en el **Anexo1**.

Las conclusiones de este análisis fueron las siguientes:

1. Los efectos librados por las nuevas ventas eran de tan pequeño importe que los bancos habían empezado a cobrarles una comisión mínima por efecto, argumentando el coste fijo de manipulación.
2. Prácticamente el 50 por ciento de los efectos girados a los nuevos clientes se recibían devueltos y en un plazo de 10 días, vueltos a girar por otros 30 días.
3. La razón fundamental de la contratación de la nueva administrativa debía atribuirse a la gestión de los impagados.
4. Los fallidos durante el año 2006 habían supuesto casi un 6 por ciento de las nuevas ventas.

Con algunos cálculos adicionales a estas conclusiones, se evidenció que si bien las ventas a nuevos clientes resultaban rentables, lo eran menos que las que se hacían a los clientes habituales. Ello les llevó a diseñar una nueva política de venta y cobros, cuyas líneas maestras eran las siguientes:

- A aquellos clientes que habitualmente devolvían los recibos girados, se le comunicaría que quedaba eliminada esta modalidad del cobro y sustituida por la exigencia del pago contra reembolso, cuyos importes esperaban recibir a los 10 días.
- A los clientes con los que tenían buena experiencia, se les ofrecía poder pagar con cheques a los 30 días fecha factura que recogerían los agentes en sus frecuentes visitas y que estos ingresarían en cuentas periféricas de la empresa, retribuyéndosele por este cometido con un 1 por ciento sobre el importe de los ingresos efectuados. (Se estima que adicionalmente el ingreso de cheques podría suponer como promedio un coste del 0,50 por ciento de comisión bancaria).
- Alternativamente se le ofrecería a todos los clientes la posibilidad de pagar por transferencia antes de enviarle la mercancía, con un descuento del 2 por ciento por pronto pago.