

### **Hierros del Moncayo, S.L. (B) <sup>(1)</sup>**

A primera hora del lunes siguiente a la reunión del Consejo de Administración reseñada en el caso Hierros del Moncayo, S.L. (A), Jaime Torres, su hermano Roberto y Pilar, después de comentar la reunión y despachar las cosas mas urgentes, se encerraron a diseñar un plan de emergencia. Estaba claro que la empresa tenía muchas dificultades pero lo más urgente era ganar tiempo y tranquilidad para estudiar sin precipitación los problemas de fondo y la rentabilidad de la compañía.

Las opciones no eran muchas:

- La empresa estaba perdiendo dinero y no se sabía muy bien por qué. Eso tienen las empresas: pueden permitirse el lujo de perder dinero durante años pero apenas pueden pasar unos días, o semanas, sin atender sus compromisos de pago. Había que empezar por otro lado.
- A los bancos no se les podía pedir más. Las líneas de descuento estaban a medio usar y no parecía razonable pedir otro tipo de facilidades. Hasta ahora la ayuda de los bancos era más que generosa y no convenía torcerla.
- Con los proveedores no se podían negociar las condiciones de compra, “*son lentejas, si las quieres las comes y si no las dejas*”, aclaró Jaime. Otra cosa era no acudir a los descuentos de pronto pago. Ese margen era estrictamente necesario para la Cuenta de Resultados, pero si no había mas remedio..... Claro que su efecto no se empezaría a notar hasta dentro de 20 ó 30 días, como muy pronto.

---

(1) Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el Profesor Isauro López Polo, como base de discusión y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © Agosto, 2004. Instituto Internacional San Telmo, España.

- Sólo quedaban los clientes. Lo inmediato sería llevar a cabo una campaña de recolección de documentos de pago pendientes de recibir, dejando para más adelante revisar las condiciones de venta y el proceso de cobro.

Después de muchas discusiones y alguna que otra susceptibilidad acordaron que, en los siguientes 15 días, Roberto y los vendedores harían dos visitas a todos y cada uno de los clientes que tenían alguna factura con documento de pago pendiente de recibir. Aunque no se rechazaría ningún pedido espontáneo, el objetivo de la primera visita era saber que todos los clientes eran conscientes de la situación de las facturas, recoger todos los documentos de pago que entregasen, tomar nota de cuales eran los motivos para que se hubiese producido el retraso en tal entrega, y prometerles una visita 7 días después resolviendo todas las pegas que hubiesen planteado.

El propósito de la segunda visita sería recoger de los clientes todos los documentos de pagos pendientes, sin presionarlos más allá de lo razonable, y acordar el procedimiento para que los retrasos actuales, salvo “causa de fuerza mayor”, no volvieran a producirse. Se trataba, fundamentalmente, de ver cual era la predisposición de los clientes, analizar a fondo sus dificultades, ver como lo estaba haciendo la competencia y encontrar una solución para que Hierros del Moncayo, S.L. no tuviese que soportar, de forma tan desvalida, la financiación de clientes.

A los vendedores se les explicó de forma clara, pero sin dramatismos, cual era la situación y por qué se acometía esta “batida de cobros”. No se discutiría con los clientes ni se pediría cuentas a los vendedores por los comentarios que pudieran recogerse. Se les entregó una lista con los clientes que debían visitar y un dossier de cada uno de ellos, con fotocopia de las facturas pendientes, una lista de las mismas, con espacio para anotar los comentarios sobre el retraso, y una hoja en blanco para recoger comentarios genéricos y la impresión personal del vendedor. Se acordó que cada día a primera hora de la mañana tendrían una reunión para entregar los documentos recogidos, comentar las incidencias y recibir instrucciones.

Paralelamente se dio órdenes a la administración para que cada camión de reparto de material llevase una carpeta con las facturas correspondientes. La entregaría sólo en el caso de que el cliente no pusiera ninguna objeción al albarán de entrega.

Sorprendentemente el primer día se recogieron casi 600.000,- € El total de documentos de cobro recogido en la primera semana ascendió a 1.123.800,- € que significó un gran alivio para Jaime y Pilar. Por primera vez en mucho tiempo había algo de sustancia en la caja fuerte. En el anexo 1 se relacionan las causas más corrientes o más sorprendentes por las que se habían retrasado la entrega de documentos de pago.

Con la tranquilidad momentánea que daba no tener que esperar las llamadas del banco con el corazón encogido, podían estudiar a fondo que hacer para atajar de raíz los verdaderos problemas de la empresa.

## ANEXO 1

### **Hierros del Moncayo, S.L. (B)**

- En nuestros archivos no consta ninguna factura pendiente de pago.
- Tengo la oficina en mi casa y no puedo dejar el taller cuando viene el vendedor para hacerle el talón.
- La verdad es que tengo tanto estrés con el trabajo que no me he acordado del asunto.
- Si no viene el vendedor a pedir el documento de pago no querrá que yo me preocupe de eso.
- Hemos tenido que cambiar la gestoría que nos lleva los papeles y aun no estamos al día.
- No me ha llegado la factura.
- Me resulta bastante molesto tener que preocuparme de los pagos, si me mandasen el cobro al banco sería mas cómodo para todos.
- Mire, se ha muerto el titular del negocio y yo no se de que va.
- La factura no venía bien y no me han mandado la rectificación.
- Hemos tenido problemas, pero luego no me han reclamado el pago.
- Tienen que haber recibido el pagaré porque yo lo envié en su día.
- Yo creo que no he recibido la mercancía, porque de otra forma la habría pagado.
- El administrativo encargado del asunto está de vacaciones y hay que esperar a que venga.
- La factura no explica claramente cuando hay que pagar.
- Nos han cambiado el ordenador de administración y se conoce que hemos perdido información.
- ¡Puff, con lo mal que me viene ahora, que acabo de cambiar las máquinas del taller!.
- La promoción de viviendas se está retrasando y andamos justos de dinero.
- Este problema del pago parece que es general. Comprenderán que mientras no me paguen mis clientes yo no les pueda pagar.
- Ven otro día porque precisamente ahora no puedo atenderte.
- Yo creí que habíais cerrado.
- La empresa se traspasó hace seis meses y del anterior propietario no sabemos nada.
- No me extraña, desde el incendio de la oficina no tenemos las cuentas claras.