Informe para empresas · Gestión financiera

El cliente que parece mejor puede ser el que más te cuesta

Cómo el plazo de cobro cambia por completo la rentabilidad real de un cliente o proyecto

---

> *"Ganar un 5% más de margen y cobrar 150 días más tarde no es un buen negocio. Es un negocio que parece bueno en el papel y destroza la tesorería en la realidad."*

LUANTE

Dirección financiera externa para pymes

Orden financiero | Liquidez | Crecimiento

EL COSTE REAL DEL PLAZO DE COBRO · LUANTE

1. El error de comparar clientes solo por margen bruto

La contabilidad analítica asigna costes de estructura a cada proyecto para obtener el margen neto real. Pero hay una dimensión que ese análisis todavía no recoge: el tiempo que pasa entre que se incurre en el coste y se cobra el ingreso.

Dos proyectos pueden tener exactamente el mismo margen neto en la cuenta de resultados y ser **radicalmente distintos** desde el punto de vista financiero — simplemente porque uno cobra a 30 días y el otro a 180.

> *La cuenta de resultados mide lo que ganas. La tesorería mide lo que puedes gastar. Y entre los dos puede haber meses de diferencia — meses que alguien tiene que financiar.*

2. El caso: dos clientes, mismo volumen, plazo muy distinto

CLIENTE A · EL FIEL

Facturación anual: **200.000 €**
Costes directos: **120.000 €**
Costes de estructura: **40.000 €**
Margen neto contable: **40.000 € (20%)**
Plazo de cobro: **30 días**
Valoración inicial: **«Margen algo menor»**

CLIENTE B · EL GRANDE

Facturación anual: **200.000 €**
Costes directos: **110.000 €**
Costes de estructura: **40.000 €**
Margen neto contable: **50.000 € (25%)**
Plazo de cobro: **180 días** ⚠️
Valoración inicial: **«Margen algo mayor»**

A primera vista, el Cliente B parece mejor: mismo volumen, margen 5 puntos superior. Pero si añadimos la dimensión del tiempo, el análisis cambia radicalmente.

3. El desfase de caja: lo que la cuenta de resultados no muestra

Para ejecutar cada proyecto, la empresa incurre en costes desde el primer día: personal, materiales, subcontratación. Esos costes se pagan en los primeros 5-30 días del mes. El cobro, en cambio, llega mucho más tarde.

CLIENTE A: DESFASE DE ~12 DÍAS

> **Costes pagados → Cobro en día 30 → Desfase a financiar: ~12 días de media**

CLIENTE B: DESFASE DE ~162 DÍAS

> **Costes pagados → Cobro en día 180 → Desfase a financiar: ~162 días de media**

Con el Cliente A, la empresa financia los costes durante aproximadamente **12 días de media**. Con el Cliente B, financia los mismos costes durante **162 días**. Esa diferencia de 150 días tiene un coste financiero real que no aparece en ninguna cuenta de resultados — pero sí en la tesorería.

4. La analítica completa: incorporando el coste financiero del plazo

Para hacer una comparación justa, hay que calcular cuánto dinero está financiando la empresa en cada momento por culpa del desfase de cobro, y cuánto le cuesta ese dinero (coste de financiación del 5% anual — póliza estándar):

CONCEPTO	CLIENTE A (30 DÍAS)	CLIENTE B (180 DÍAS)
CUENTA DE RESULTADOS (VISIÓN TRADICIONAL)		
Facturación anual	200.000 €	200.000 €

Costes directos	120.000 €	110.000 €
Costes de estructura asignados	40.000 €	40.000 €
Margen neto contable	**40.000 € (20%)**	**50.000 € (25%)**
NECESIDAD DE FINANCIACIÓN DEL CICLO DE COBRO		
Costes totales a financiar	160.000 €	150.000 €
Plazo medio de financiación	~12 días	~162 días
Capital medio financiado en todo momento	**5.260 €**	**66.575 €**
Coste financiero anual (al 5%)	**263 €**	**3.329 €**
ANALÍTICA COMPLETA CON COSTE FINANCIERO DEL PLAZO		
Margen neto contable	40.000 €	50.000 €
Menos: coste financiero del desfase	−263 €	−3.329 €
	39.737 € (19,9%)	**46.671 € (23,3%)**
IMPACTO SOBRE EL CAPITAL DE TRABAJO		
Saldo medio pendiente de cobro (deudores)	16.438 €	98.630 €
Impacto en póliza de crédito necesaria	Mínimo	Requiere +80.000 € de línea

> ⚠️ *El Cliente B deja 6.934 € más de margen contable al año. Pero exige tener financiados permanentemente ~66.000 € adicionales de capital de trabajo. Si el coste de financiación fuera del 10% o del 18% (descubierto), la ventaja del B se reduce dramáticamente o desaparece por completo.*

5. Cuándo el plazo anula la ventaja de margen

La diferencia de margen entre ambos clientes es de 10.000 € al año (50.000 vs 40.000 €). Dependiendo del coste de financiación, el plazo puede consumir una parte muy significativa de esa ventaja:

COSTE DE FINANCIACIÓN	COSTE DESFASE A	COSTE DESFASE B	VENTAJA REAL DEL B
3% (línea ICO favorable)	158 €	1.997 €	8.161 € de ventaja
5% (póliza estándar)	263 €	3.329 €	6.934 € de

			ventaja
8% (factoring o línea cara)	421 €	5.326 €	5.095 € de ventaja
15% (descubierto bancario)	789 €	9.986 €	Solo 803 € de ventaja
18% (financiación de emergencia)	**947 €**	**11.983 €**	**B es PEOR que A en −1.037 €**

Con un coste de financiación del 18% — perfectamente posible si la empresa tira de descubierto — **el Cliente B es menos rentable que el Cliente A**, aunque en la cuenta de resultados parezca mejor por 10.000 €.

6. Los 4 proyectos del informe anterior con plazo de cobro

Incorporamos la dimensión del plazo de cobro a los 4 proyectos del informe de contabilidad analítica. La imagen es ahora mucho más completa:

CONCEPTO	PROY. A	PROY. B	PROY. C	PROY. D
ANALÍTICA BÁSICA (INFORME ANTERIOR)				
Facturación	320.000	240.000	160.000	80.000
Margen neto contable	**+64.000**	**+36.000**	**+8.000**	**−8.000**
Margen neto %	20%	15%	5%	−10%
DIMENSIÓN FINANCIERA: PLAZO DE COBRO				
Plazo de cobro (días)	**30**	**60**	**90**	**180**
Capital medio financiado	21.041	33.534	37.479	43.397
Coste financiero anual (5%)	1.052	1.677	1.874	2.170
ANALÍTICA COMPLETA CON COSTE FINANCIERO DEL PLAZO				
Margen neto contable	+64.000	+36.000	+8.000	−8.000
Menos: coste financiero del plazo	−1.052	−1.677	−1.874	−2.170
	+62.948	**+34.323**	**+6.126**	**−10.170**

El Proyecto D ya era deficitario en la analítica básica. Ahora, con el coste financiero de cobrar a 180 días, es **aún más deficitario**. En cambio, el

Proyecto A — el de mayor margen y plazo más corto — es el que más valor real genera.

7. El ranking real cuando se incorpora el plazo

1º. Proyecto A — El más valioso (30 días) **+62.948 €**

Mayor margen contable Y plazo de cobro más corto. Genera caja rápido y no consume línea de crédito. Crecer aquí es la mejor decisión.

2º. Proyecto B — Sólido pero mejorable (60 días) **+34.323 €**

Buen margen, plazo razonable. Si se pudiera negociar el cobro a 30 días, recuperaría 1.677 € de margen adicional sin hacer nada más.

3º. Proyecto C — Margen mínimo y plazo largo (90 días) **+6.126 €**

Apenas deja un 5% en la analítica básica y cobra a 90 días: el coste financiero se come casi una cuarta parte de su margen. Requiere acción urgente: subir precio, reducir costes o renegociar plazo.

4º. Proyecto D — El peor: menos margen y más plazo (180 días) **−10.170 €**

El más pequeño en facturación, el que menos margen deja y el que cobra más tarde. Consume capital de trabajo desproporcionado. Candidato a renegociar o abandonar.

8. Cómo incorporar el plazo de cobro en la analítica

- **Añadir el plazo de cobro como variable de cada cliente o proyecto:** no solo la facturación y los costes
- **Calcular el capital medio financiado:** costes totales del proyecto × plazo de cobro / 365
- **Aplicar el coste de financiación real:** el tipo de la póliza, del factoring o del descuento comercial
- **Incluir ese coste como una línea más en la cuenta analítica:** junto a los costes directos y la estructura
- **Usar el margen neto financiero:** no el contable, para tomar decisiones de cartera, precio y crecimiento

— **Valorar el plazo en la negociación:** aceptar un plazo más largo es equivalente a hacer un descuento — y hay que calcularlo como tal

> *Cuando un cliente pide ampliar el plazo de pago de 30 a 90 días, no está pidiendo un favor. Está pidiendo un préstamo implícito de 60 días. Y ese préstamo tiene un coste que alguien tiene que pagar.*

Ganar un 5% más de margen y cobrar 150 días más tarde no es un buen negocio. Es un negocio que parece bueno en el papel y destroza la tesorería en la realidad.

La analítica sin el plazo de cobro da una imagen incompleta. La analítica con el plazo de cobro da la imagen real.

Y la imagen real es la única que sirve para decidir a qué clientes cuidar, a cuáles renegociarles las condiciones y a cuáles, sencillamente, hay que aprender a dejar ir.