

# Guía práctica para la Prevención de la Morosidad y Cobro de Impagados

Dirigido por:

**Pere J. Brachfield**

Director del Centro de Estudios  
de Morosología de EAE Business School  
Profesor de EAE Business School



# Guía Práctica para la Prevención de la Morosidad y Cobro de Impagados

|  |    |
|--|----|
| <b>I. La morosidad en España</b>   | 5  |
| <b>II. Guía práctica para la prevención de la morosidad y cobro de impagados</b> | 11 |
| 2.1. Cuestiones fundamentales de la gestión de crédito a clientes                | 12 |
| 2.2. Las estrategias de riesgos y políticas de crédito                           | 13 |
| 2.3. El estudio previo de los clientes antes de la concesión del crédito         | 16 |
| 2.4. La documentación para realizar las operaciones de venta a crédito           | 19 |
| 2.5. La concesión del crédito al cliente   | 22 |
| 2.6. Las garantías para reforzar el derecho a cobrar                             | 24 |
| 2.7. El control de las cuentas de clientes                                       | 30 |
| 2.8. El recobro de los impagados empresariales                                   | 31 |



---

## **I. LA MOROSIDAD EN ESPAÑA**

La falta de solvencia de un sistema económico se refleja en las dificultades que sus familias y empresas enfrentan a la hora de cumplir con sus compromisos financieros y económicos en el corto, mediano y largo plazo. Estos compromisos abarcan desde el pago de una hipoteca hasta las compras de electrodomésticos a plazos o las compras hechas mediante el sistema de tarjetas de crédito. De la misma manera que para el caso de las empresas, los pagos a proveedores y cobros a clientes se ven afectados cuando se producen tensiones en la fluidez de recursos económicos en el sistema.

Para que este sistema de compra y venta de productos y servicios funcione, el ciclo de cobros y pagos no debe verse seriamente interrumpido. En la medida que las familias y las empresas presenten problemas para cumplir con sus obligaciones financieras, el sistema produce cuellos de botella en su flujo de recursos que pueden comprometer seriamente la continuidad y sostenibilidad del tejido empresarial de un país.

Con estas ideas en mente y de acuerdo a la situación económica por la que atravesamos creemos que merece la pena hacer una revisión de la información estadística disponible en materia de impagos y morosidad en España con el objetivo de poder delinear una panorámica de este fenómeno en nuestro país y poner especial énfasis en la necesidad de contar con una serie de directrices que permitan a las empresas reducir su exposición a este riesgo y estar preparadas para afrontar estas situaciones cuando se presenten en el desarrollo de sus actividades diarias.

La estadística del Instituto Nacional de Estadística (INE) sobre efectos de comercio impagados analiza tanto los instrumentos que utilizan las empresas para comerciar entre ellas (letras de cambio, pagarés, giros, etc.), como los pagos a plazos de los particulares. La última información disponible es la referente al mes de septiembre de 2009 y nos muestra datos muy interesantes acerca de la panorámica de la morosidad en el territorio español.

**TABLA 1****Tasa de efectos de comercio impagados según entidades crediticias (2005 y 2009)**

|                                |                | <b>2005</b> | <b>2009</b> |
|--------------------------------|----------------|-------------|-------------|
| <b>Total entidades</b>         | No. de efectos | 3,5%        | 4,5%        |
|                                | Importe (€'s)  | 2,5%        | 3,7%        |
| <b>Bancos</b>                  | No. de efectos | 3,5%        | 3,7%        |
|                                | Importe (€'s)  | 2,5%        | 3,7%        |
| <b>Cajas de ahorro</b>         | No. de efectos | 3,6%        | 4,2%        |
|                                | Importe (€'s)  | 2,6%        | 3,5%        |
| <b>Cooperativas de crédito</b> | No. de efectos | 3,7%        | 3,6%        |
|                                | Importe (€'s)  | 2,9%        | 4,4%        |

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos suministrados por el Instituto Nacional de Estadística (INE)..

En términos nacionales, en septiembre de 2009, la tasa de efectos de comercio impagados en relación al total de efectos vencidos en ese mes ascendía a 4,5%, como lo muestra la Tabla 1. Hace tan sólo 4 años, el nivel de dicha tasa ascendía a 3,5% y experimentaba de esta forma un aumento del 25%. Sin embargo, este empeoramiento en el impago de deudas de las familias y empresas españolas fue más acusado cuando se considera el importe en euros de estos efectos, aumentando de 2,5% a 3,7% para el total de entidades crediticias, siendo las más afectadas las Cooperativas de Crédito.

Andalucía, Baleares, Canarias y Madrid son las Comunidades Autónomas que mayor tasa de impagados presentan, se sitúan por encima de la media nacional y con tasas iguales o superiores al 5%. No obstante, si nos centramos en el importe en euros de estos efectos, Baleares, Canarias, Extremadura y Murcia son las que destacan del resto por presentar niveles por encima del 5%.

Canarias, Madrid y Murcia presentan las tasas de impagos más altas entre los Bancos, las entidades crediticias más afectadas en términos del número de efectos de comercio impagados. Llama la atención, por otro lado, el caso madrileño de las Cooperativas de Crédito, ya que presenta una tasa superior al 10% (12,7%). En otras palabras, más de una octava parte de los efectos de comercio vencidos en las Cooperativas de Crédito madrileñas han sido clasificados como impagados. Este porcentaje asciende hasta el nivel de 20% si nos centramos en el importe en euros de esos efectos.

**TABLA 2**  
**Distribución geográfica de la tasa de efectos de comercio impagados**

|                         | Total  |         | Bancos |         | Cajas de Ahorro |         | Cooperativas de Crédito |         |
|-------------------------|--------|---------|--------|---------|-----------------|---------|-------------------------|---------|
|                         | Número | Importe | Número | Importe | Número          | Importe | Número                  | Importe |
| TOTAL                   | 4,5%   | 3,7%    | 4,7%   | 3,7%    | 4,2%            | 3,5%    | 3,6%                    | 4,4%    |
| Andalucía               | 5,0%   | 4,9%    | 4,8%   | 5,1%    | 5,3%            | 4,5%    | 4,8%                    | 5,0%    |
| Aragón                  | 4,3%   | 4,3%    | 4,4%   | 3,3%    | 4,6%            | 5,3%    | 3,6%                    | 5,8%    |
| Asturias (Ppdo de)      | 3,7%   | 2,7%    | 3,7%   | 2,5%    | 3,8%            | 3,0%    | 2,9%                    | 3,6%    |
| Baleares (Illes)        | 5,0%   | 5,7%    | 4,7%   | 6,3%    | 5,6%            | 5,1%    | 4,3%                    | 3,2%    |
| Canarias                | 6,2%   | 5,2%    | 5,5%   | 4,6%    | 7,1%            | 6,2%    | 6,1%                    | 5,6%    |
| Cantabria               | 3,8%   | 2,9%    | 3,5%   | 2,9%    | 4,4%            | 3,0%    | 3,3%                    | 3,4%    |
| Castilla y León         | 3,7%   | 4,4%    | 3,7%   | 4,2%    | 3,9%            | 4,8%    | 3,1%                    | 3,5%    |
| Castilla-La Mancha      | 3,7%   | 4,0%    | 4,2%   | 3,6%    | 4,3%            | 4,2%    | 1,7%                    | 4,3%    |
| Cataluña                | 4,6%   | 3,4%    | 4,8%   | 3,5%    | 4,2%            | 3,3%    | 3,7%                    | 3,6%    |
| Comunitat Valenciana    | 4,6%   | 4,3%    | 4,8%   | 4,2%    | 4,4%            | 3,8%    | 4,6%                    | 6,5%    |
| Extremadura             | 4,6%   | 5,5%    | 4,2%   | 4,2%    | 5,1%            | 6,6%    | 5,0%                    | 7,1%    |
| Galicia                 | 3,4%   | 3,5%    | 3,4%   | 3,9%    | 3,4%            | 2,7%    | 3,7%                    | 4,1%    |
| Madrid (Comunidad de)   | 5,2%   | 3,2%    | 5,5%   | 3,4%    | 3,5%            | 2,2%    | 12,7%                   | 19,6%   |
| Murcia (Región de)      | 4,9%   | 5,4%    | 5,4%   | 6,6%    | 4,4%            | 5,0%    | 4,4%                    | 2,3%    |
| Navarra (Com. Foral de) | 2,9%   | 2,8%    | 3,1%   | 3,4%    | 2,8%            | 2,5%    | 2,5%                    | 2,2%    |
| Pais Vasco              | 3,4%   | 2,7%    | 3,5%   | 2,9%    | 3,1%            | 2,2%    | 3,0%                    | 2,7%    |
| Rioja (La)              | 3,5%   | 2,6%    | 3,5%   | 2,5%    | 3,5%            | 2,5%    | 3,1%                    | 2,8%    |
| Ceuta y Melilla         | 2,2%   | 4,2%    | 2,2%   | 5,6%    | 2,1%            | 2,9%    | 3,4%                    | 0,1%    |

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos suministrados por el Instituto Nacional de Estadística (INE).

La distribución de estos efectos impagados por entidad crediticia se presenta en la Tabla 3. Como puede observarse, tanto en número de efectos como en importe en euros, las Cajas de Ahorro y Cooperativas de Crédito han visto incrementada su importancia relativa durante el periodo 2002-2009 en detrimento de la importancia que exhibían los Bancos hace siete años. Vuelven a destacar las Cooperativas de Crédito por su mayor importancia en este deterioro de la morosidad en los últimos años: la importancia de estas entidades en la distribución de efectos impagados se ha casi duplicado entre 2002 y 2009 en número como en importe monetario.

**TABLA 3*****Distribución de los efectos impagados por tipo de entidad crediticia***

|                         | 2002           |               | 2009           |               |
|-------------------------|----------------|---------------|----------------|---------------|
|                         | No. de efectos | Importe (€'s) | No. de efectos | Importe (€'s) |
| <b>Bancos</b>           | 70,6%          | 66,7%         | 54,5%          | 63,4%         |
| Cajas de ahorro         | 26,3%          | 29,0%         | 27,1%          | 29,4%         |
| Cooperativas de crédito | 3,1%           | 4,3%          | 4,5%           | 7,3%          |
| <b>TOTAL</b>            | <b>100%</b>    | <b>100%</b>   | <b>100%</b>    | <b>100%</b>   |

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos suministrados por el Instituto Nacional de Estadística (INE).

Asimismo, si dividimos el importe de los efectos impagados por el número de ellos, obtenemos una medida del importe medio de los efectos impagados. El correspondiente cálculo por Comunidad Autónoma de estos importes medios se presenta en la Tabla 4. Por término medio, en España, el importe de un efecto impagado asciende a casi 2.000€, sin embargo esto no es la norma en los resultados que presentan una parte importante de las Comunidades Autónomas. Por ejemplo, Extremadura presenta un nivel de importe medio de sus efectos impagados de 4.347 €, siendo la región con mayor nivel de esta variable a lo largo del territorio español. Por su parte, Catalunya es la comunidad autónoma con menor importe medio de efectos impagados, sobrepasando escasamente los 1.300 € (1.334€). La Comunidad Autónoma de Madrid también se destaca por su importe medio de efectos impagados por debajo de la media nacional, ascendiendo a un nivel algo superior a los 1.700 € por efecto de comercio.

Estas diferencias entre regiones aportan un matiz interesante en términos del grado de importancia de la morosidad en ciertas Comunidades Autónomas. No sólo importa el hecho de que se hayan deteriorado las condiciones a través de la mayor propensión de los efectos vencidos a convertirse en impagados, como fue expuesto en las Tablas 1 y 2, sino también el importe medio de estos efectos. Situaciones en donde la tasa de impagados haya aumentado al mismo tiempo que los importes medios de estos efectos, deben ser analizadas de cerca ya que agravan de forma letal las condiciones crediticias y de sostenibilidad de la actividad económica regional.



**TABLA 4**  
***Distribución regional del importe medio de los efectos impagados)***

|                         | Importe Medio |
|-------------------------|---------------|
| TOTAL                   | 1.990 €       |
| Andalucía               | 2.896 €       |
| Aragón                  | 2.436 €       |
| Asturias (Ppdo de)      | 1.808 €       |
| Balears (Illes)         | 3.382 €       |
| Canarias                | 2.776 €       |
| Cantabria               | 2.285 €       |
| Castilla y León         | 3.422 €       |
| Castilla-La Mancha      | 2.883 €       |
| Cataluña                | 1.334 €       |
| Comunitat Valenciana    | 2.008 €       |
| Extremadura             | 4.347 €       |
| Galicia                 | 2.851 €       |
| Madrid (Comunidad de)   | 1.752 €       |
| Murcia (Región de)      | 3.733 €       |
| Navarra (Com. Foral de) | 2.522 €       |
| Pais Vasco              | 2.290 €       |
| Rioja (La)              | 1.838 €       |
| Ceuta y Melilla         | 3.574 €       |

**Fuente:** Elaboración propia a partir de los datos suministrados por el Instituto Nacional de Estadística (INE).

Complementariamente, otros organismos e instituciones han realizado a lo largo de los últimos años informes que pretenden caracterizar con mayor detalle este fenómeno. Como ya se ha manifestado anteriormente, durante los últimos años se ha producido un deterioro de las prácticas de pago en España. A esta misma conclusión llega un completo estudio sobre el comportamiento de pagos realizado por Iberinform, sociedad de información del Grupo Crédito y Caución. La sociedad Iberinform en su informe señala que el plazo medio en el pago de facturas en España ha pasado a ser de 124 días en el año 2009, lo que supone más del doble de la media Europea (57 días).

De forma similar, un estudio del año 2009 efectuado por la multinacional francesa de información financiera Altares, miembro de la red mundial de Dun & Bradstreet, reveló que algo más que la mitad de las empresas españolas no respeta los venci-

mientos de pago de las facturas y se demora en la liquidación de las mismas. Asimismo según el mismo estudio los retrasos medios en el pago de las facturas vencidas es muy superior a la media europea.

Asimismo, España sale muy mal parada en el índice de pagos elaborado por Intrum Justitia (Payment Index) que expresa el riesgo potencial de cada país europeo a lo hora de cobrar las operaciones comerciales. El Payment Index de Intrum Justitia está destinado a comparar los distintos países europeos, desde el punto de vista de riesgo de morosidad. Para confeccionarlo Intrum Justitia ha utilizado 21 diferentes datos económicos e índices como plazo contractual, retraso medio, antigüedad de la deuda vencida, y créditos fallidos. El índice va de menor puntuación menor riesgo y a mayor puntuación mayor riesgo, es decir en una escala en la que 100 representa el menor índice de riesgo y 200, el mayor. El estudio presentado por Intrum Justitia en 2009 revela que España ha pasado del nivel 159 en 2008, a un índice de riesgo de 166 en 2009, calificación que supone un elevadísimo riesgo de impago. De los 25 Estados analizados de la UE, España es el sexto país con mayor índice de riesgo de impago; sólo Portugal y Grecia superan al Estado Español en índice de riesgo. Además, según señala el estudio, el 90 por ciento de las empresas españolas cobra sus servicios o productos con retraso. Asimismo el informe de Intrum Justitia reveló que España es el país europeo donde más se tarda en cobrar las facturas, sólo superado por Grecia (otros estudios señalan a Portugal como el segundo país con mayor retraso en el pago). En este sentido y de acuerdo con el último Barómetro de Prácticas de Pago del Grupo Atradius, que opera en España a través de Crédito y Caución, España es junto con Italia, el país que presenta los peores plazos de pago del mundo. Además, según según el barómetro trimestral sobre recuperación de impagos que elabora Intrum Justitia, el volumen de créditos impagados aumentó un 50 por ciento en el segundo trimestre del año 2009 respecto al mismo periodo del año anterior.

Por otro lado, según los datos facilitados por la Sociedad Corfisa Financiera, los plazos de pago entre las empresas se han incrementado un 24% en los dos últimos años. Algunos sectores presentan aumentos espectaculares de los plazos. En el inmobiliario el aumento ha sido de casi el 50%, al pasar de los 103 días de 2007 a 154 días en el 2009. En construcción el incremento ha sido muy notable, un 40%, de 101 a 142 días entre la emisión y el vencimiento de estos documentos. El plazo es especialmente largo en el sector de la agricultura y la ganadería. El tiempo de espera que tiene un agricultor o un ganadero para cobrar se cuenta por meses, concretamente ha llegado a alcanzar los 258 días, casi tres trimestres.

Finalmente, y según la última encuesta elaborada en septiembre de 2009 por las Cámaras de Comercio sobre el acceso de las pymes a la financiación ajena, el 89,3% de las pymes españolas ha experimentado un retraso en pagos de sus clientes en los últimos tres meses del año.

Sin duda, esta revisión de información estadística así como sus diferentes fuentes nos muestran una panorámica de la situación de la morosidad y los problemas de impago en España que refleja la amplia diversidad de sectores que afecta y sus di-

ferentes experiencias en este aspecto. La crudeza de las cifras que se presentan y el deterioro tan claro que éstas registran para los últimos años otorgan indudablemente una relevancia significativa a este tema, principalmente para el gestión del riesgo de impago y morosidad en las empresas. De aquí que se presenta a continuación esta Guía Práctica para la Prevención y Cobro de Impagados con el objetivo de aportar un manual de consejos con el que el empresario haga frente a este tipo de problemas de la forma más eficiente posible.

---

## **II. GUÍA PRÁCTICA PARA LA PREVENCIÓN DE LA MOROSIDAD Y COBRO DE IMPAGADOS**

Muchas empresas tienen todavía una visión miope de sus objetivos, puesto que sólo dan prioridad absoluta a la función de vender. Aunque vender es importante, lo que realmente hay que conseguir es vender con beneficio y cobrar lo antes posible los productos o servicios que se han vendido a los clientes. Si una empresa no sigue este principio no sobrevivirá mucho tiempo en el mercado actual. Hoy en día, la mayoría de las empresas están obligadas por los condicionantes del mercado a conceder crédito a sus clientes. Sin embargo, no todas están tomando las precauciones más elementales para evitar los impagos y los retrasos en el cobro.

Con las restricciones de liquidez, el mayor rigor de las entidades financieras a la hora de otorgar créditos, sumado a la constante subida de los tipos de interés, la morosidad está aumentando de forma exponencial. Las estadísticas de los últimos meses revelan un vertiginoso aumento de los impagos empresariales y de los retrasos en el pago de las facturas vencidas. Este problema se está agudizando de forma preocupante en algunos sectores, verbigracia en el de la construcción.

En la actualidad los hábitos de pago se han deteriorado tanto en España que suponen un riesgo importante para las empresas proveedoras de bienes y servicios. Los diversos estudios realizados sobre el comportamiento de pagos en España revelan que estamos en los peores lugares del ranking mundial. La perspectiva para el año 2010 es que los impagos empresariales van a continuar aumentando de forma imparable.

En la actual crisis de morosidad, y ante la falta de liquidez que hay en la calle, las empresas proveedoras de bienes y servicios deben concienciarse de que cuando otorgan aplazamientos de pago a sus compradores están actuando como banqueros, por lo tanto la concesión de créditos a clientes debe hacerse bajo unos procedimientos que evalúen la solvencia y capacidad de pago de los deudores.

Esta Guía ofrece una serie de consejos prácticos para evitar los impagos empresariales, gestionar los cobros con mayor eficacia y recuperar los impagos y constituye un manual práctico que permite la aplicación inmediata de los conocimientos en el día a día del mundo empresarial.

## 2.1. CUESTIONES FUNDAMENTALES DE LA GESTIÓN DE CRÉDITO A CLIENTES

**1. Los impagos no son una fatalidad inevitable.** Si la empresa adopta una serie de precauciones básicas antes de conceder créditos a sus clientes, si adopta una serie de medidas preventivas que a continuación expondremos, si gestiona correctamente sus cuentas por cobrar y si reacciona rápidamente en caso de problemas, puede minimizar los incobrables

**2. No forzar las ventas.** Una de las causas de la morosidad es una política comercial expansiva. Recordar las dos máximas en las ventas a crédito es: «A mayor presión por vender, más impagos» y «es mejor llorar sobre las cajas de mercancía que no se vendieron que sobre las facturas que no se cobraron».

**3. Existen cinco determinantes básicos del riesgo de una operación.** Toda concesión de un crédito comercial implica un riesgo en función a:

- El importe del crédito concedido
- El plazo de pago acordado
- La solvencia del cliente
- El medio de pago escogido
- El marco contractual de la operación

**4. Una venta a crédito es una inversión en activo corriente.** Dicha inversión puede ir del 30% en empresas manufactureras al 95% en compañías de servicios. La inversión en créditos comerciales debe proporcionar siempre unos beneficios adecuados y una rentabilidad. Si la operación es arriesgada, no proporciona beneficios o su rentabilidad es muy baja es mejor no hacerla sin garantías.

**5. No tener miedo en perder a clientes morosos o a morosos como clientes.** No vender a clientes poco solventes ya que el riesgo no compensa; que éstos vayan a comprar a la competencia. Si los competidores les venden a crédito, tarde o temprano sufrirán las consecuencias.

**6. Todo pago diferido implica la concesión de un crédito comercial al cliente.** Cualquier crédito comercial supone la asunción de un riesgo para el proveedor. La única forma de que el riesgo de una operación sea cero es que el plazo de pago sea cero. Consecuentemente, la única forma de eliminar totalmente el riesgo es mediante el pago anticipado.

**7. Las ventas a crédito llevan incorporado un coste financiero oculto.** Los costes financieros pueden convertir una operación en no rentable si los costes superan el margen. Este coste viene determinado por:

- Interés medio del pasivo corriente
- Plazo de pago real
- Importe del crédito concedido

**8. La concesión de aplazamientos de pago a clientes tiene efectos financieros.**

El primero es que resta liquidez a la empresa. El segundo es que hace aumentar su activo corriente por la masa del realizable. El tercero es que supone un aumento de las NOF, necesidades operativas de fondos. El cuarto es que implica un aumento del pasivo a corto con coste y por ende del endeudamiento bancario.

**9. Existen dos grandes tipos de riesgo de impago de un crédito.** Por un lado está el riesgo de morosidad en el pago después del vencimiento contractual. Por otro el riesgo de incobrable definitivo.

**10. A mayor plazo, mayor riesgo.** El riesgo de insolvencia o de morosidad de una transacción comercial es directamente proporcional al tiempo que transcurre entre la realización de la operación mercantil y la fecha de cobro.

## **2.2. LAS ESTRATEGIAS DE RIESGOS Y POLÍTICAS DE CRÉDITO**

### **La estrategia de riesgos de crédito**

Si la empresa establece una estrategia de riesgos de crédito adecuada, puede minimizar los incobrables.

La estrategia de riesgos se basa en dos factores determinantes:

1. Cómo enfocar la concesión de créditos a clientes
2. Cómo enfocar el cobro a clientes

Cruzando y combinando en una matriz estas dos variables, tenemos como resultado cuatro estrategias básicas de riesgos:

1. Estrategia de máxima liberalidad en la concesión de créditos y máxima tolerancia en el cobro
2. Estrategia de alta flexibilidad en la concesión de créditos pero máximo rigor en la reclamación de los pagos
3. Estrategia de elevado control del riesgo antes de conceder créditos pero mucha tolerancia en caso de demoras en el pago
4. Estrategia de máximo rigor en el control de los riesgos y máxima dureza en la exigencia del pago de las facturas.

Estas cuatro estrategias básicas no son las únicas posibles, ya que se pueden marcar infinidad de estrategias alternativas en función del grado de tolerancia (o dureza) en la concesión de créditos y en los criterios de cobro que una empresa quiera establecer. A partir de estas cuatro estrategias primarias, las empresas deben decidir qué estrategia de riesgos (o estrategias si hay varias divisiones) quieren adoptar por ser la más adecuada a su situación. Vale la pena señalar que la adopción de una u otra

estrategia tendrá repercusiones en el volumen de ventas, que pueda alcanzar la empresa pero también en el nivel de morosidad que tenga.

### **Las políticas de crédito**

La estrategia de riesgos es la espina dorsal de la gestión del riesgo comercial de una empresa. No obstante, la estrategia de riesgos sólo marca las grandes líneas de actuación en materia de riesgos comerciales. Una política de empresa es un decálogo de normas de actuación en lo relativo al crédito de clientes, así como los objetivos de crédito que se han de alcanzar cuantificados en cifras. Las políticas de créditos sirven para facilitar que los empleados tengan una pauta de trabajo para conseguir los mejores resultados en la gestión del crédito comercial.

Los objetivos de crédito se refieren al volumen de saldos de clientes que la compañía tiene previsto mantener en su balance, los créditos dudosos, los impagados y los incobrables que deben venir expresados en importes pero también en porcentajes y ratios; estos objetivos deben ser fijados para períodos mensuales y anuales.

### **Las ventajas que supone tener una política de créditos definida**

- Es la mejor forma de reconocer la presencia del credit management en la empresa y de sentar las bases para una cultura de créditos a clientes
- La política da autoridad y potestad al credit manager y le sirve de apoyo en sus funciones profesionales
- Permite clarificar a los comerciales –y a todos los empleados que tengan relación con los clientes– cuales son las normas para el crédito comercial
- Evita los conflictos entre comercial y finanzas
- Es el manual de instrucciones para todo el personal y facilita la formación de los nuevos empleados
- En caso de ausencia temporal del credit manager los empleados tienen una normativa a seguir que les ofrece soluciones a las situaciones de crédito
- En el caso que el credit manager se jubile o se marche de la empresa las disfunciones que se puedan producir serán mínimas
- Evita las actuaciones arbitrarias y las decisiones subjetivas
- Elimina las condiciones especiales que se suelen conceder a algunos clientes privilegiados o por amiguismo con el jefe de ventas.
- Crea un consenso en la forma de tratar las operaciones comerciales

### **Los cometidos de las políticas de crédito y cobro**

- Establecer las directrices de la función de créditos
- Marcar los objetivos mensuales y anuales en relación con el crédito a clientes (PMC, ratios, indicadores, nivel de dudosos, impagados, fallidos)
- Definir el organigrama del departamento de créditos y determinar la responsabilidad y autoridad de cada uno de sus empleados

- Determinar como se tratarán los litigios y conflictos comerciales que bloquean el cobro de facturas vencidas y como actuará el departamento de créditos para resolver estas disputas con los clientes
- Redactar los procedimientos detallados para la concesión y control de los créditos y la gestión de cobros
- Precisar la forma como se han de medir los resultados cuantitativos y cualitativos y el tipo de «reporting» que se implantará

### **Los contenidos de las políticas de crédito y cobro**

- Una declaración de cuál es la misión de la compañía, su estrategia global y de cuáles son sus objetivos, así como una definición de cuál es la política de créditos que va a seguir la empresa
- Las condiciones de venta que se van a aplicar a los clientes, diferenciando si es procedente por las distintas categorías de clientes
- Los plazos de cobro y condiciones de pago de la empresa por tipología de clientes
- Los intereses que se aplicarán en caso de financiaciones especiales o pagos aplazados
- Los casos en que es procedente efectuar una reserva de dominio de los bienes vendidos a crédito
- Los descuentos por pronto pago para adelantar el cobro
- La utilización de algún tipo de cobertura a los riesgos crediticios mediante un seguro de crédito y que tipo de cobertura se va a utilizar
- La utilización del descuento de efectos como forma de financiación de las partidas de clientes
- Los criterios de aprobación y apertura de líneas de crédito para los nuevos clientes y que tipo de investigación se llevará a cabo en función de la tipología de los clientes
- La metodología para calificar a los nuevos clientes
- La existencia –o no– de un límite de crédito inicial mínimo que se concede de inmediato a todos los nuevos clientes
- Los criterios a seguir para determinar los límites de riesgo
- Los límites de crédito máximos que se pueden conceder a los nuevos clientes según su categoría (administraciones públicas, gran distribución, mayoristas, distribuidores, minoristas)
- Las responsabilidades del credit manager a la hora de aprobar líneas de crédito y fijar los límites de riesgo (el nivel de libertad de decisión que tiene)
- El nivel jerárquico de autoridad al que corresponde la toma de decisiones a la hora de determinar los límites de crédito de los clientes según una escala de niveles monetarios. (quién puede aprobar límites de crédito nuevos, es decir si el credit manager sólo puede autorizar hasta una cierta cifra y a partir de ésta la decisión la toma el director financiero o pasa por el comité de riesgos)
- Las garantías adicionales y medidas precautorias que se van a tomar y en que circunstancias
- La cobertura jurídica que se va a dar a las operaciones mercantiles y la documentación que se utilizará

- Las modalidades y canales de cobro que se van a utilizar
- Los sistemas de control del riesgo vivo
- Los criterios para bloquear pedidos cuando el riesgo se halle excedido
- Los requisitos para desbloquear pedidos retenidos por razones de riesgo
- Las actuaciones ante el impago de facturas vencidas por parte de los clientes
- La metodología para revisar los límites de crédito
- Los procedimientos a seguir para autorizar límites de crédito excedidos y el nivel jerárquico de autoridad al que corresponde la decisión según un baremo de importes determinado
- Las comprobaciones periódicas de la solvencia de los clientes
- Las medidas a tomar en caso que aparezcan señales de alarma que indiquen cambios en la capacidad de pago de los clientes
- Las normas para actuar ante impagos, devoluciones o retrasos
- Las normas para negociar moratorias o aplazamientos en el pago de facturas vencidas
- Los procedimientos de reclamación de impagados
- Los intereses de demora y gastos de recobro que se cargarán a los deudores
- Las circunstancias que pueden llevar a la modificación o cancelación de la línea de crédito de un cliente
- El ámbito de actuación y las responsabilidades del credit manager
- La composición, las responsabilidades y las funciones del comité de créditos.
- Los criterios para considerar moroso a un deudor
- La gestión de incidencias y litigios que bloquean el pago de facturas
- La metodología para la revisión de las reclamaciones y deducciones indebidas de los clientes, notas de cargo indebidas, descuentos injustificados, gastos financieros incorrectos, diferencias de precios no aplicables.
- Los criterios para decidir cuando se pasa a asesoría jurídica un expediente de moroso

### 2.3. EL ESTUDIO PREVIO DE LOS CLIENTES ANTES DE LA CONCESIÓN DEL CRÉDITO

#### No fiarse de las apariencias y analizar cada nuevo cliente

Antes de conceder una línea de crédito a un nuevo cliente es necesario hacer un estudio sobre el mismo para conocer el riesgo de impago que pueda representar.

#### Solicitar un informe investigado

Ante todo es recomendable pedir informes comerciales investigados y actualizados para todo nuevo cliente. Estos informes deben proporcionar datos fiables sobre la solvencia, liquidez, arraigo, capacidad de pagos y seriedad mercantil del cliente: una buena información comercial puede evitar muchos morosos. A partir de treinta euros se pueden conseguir informes investigados que aportan un gran valor añadido a la información sobre un posible cliente y pueden ahorrar mucho tiempo y trabajo.



## Otras fuentes de información son:

### *Informes de otros proveedores*

- Sin ninguna duda la obtención de referencias comerciales directas de proveedores antiguos es la mejor manera de conocer el perfil pagador de un nuevo cliente.

### *Los informes de los vendedores*

- Las empresas tienen una excelente fuente de información sobre los futuros compradores y prácticamente gratuita: los informes que pueda aportar el vendedor.

### *El informe del arrendador o administrador de fincas*

Un futuro cliente que pague puntualmente los alquileres es un factor positivo que hay que tener en cuenta en la evaluación final

### *Información del futuro cliente en Internet*

Una simple búsqueda en Google del posible cliente, tanto de la sociedad mercantil (por denominación social y NIF) como de los socios y administradores, nos puede proporcionar mucha información tanto positiva como negativa de forma rápida y gratuita.

## El análisis de un futuro cliente

El análisis del nuevo cliente ha de incluir los siguientes aspectos:

### 1) Forma jurídica

- Comprobar si el futuro cliente es persona jurídica o física
- Si es persona jurídica, analizar que tipo de sociedad es y verificar su inscripción en el Registro Mercantil
- Si es sociedad civil privada solicitar una copia del contrato privado de constitución
- Si es persona física solicitar su dirección particular y autorización para incorporarla a la base de datos

### 2) Objeto Social

- Comprobar el objeto social del futuro cliente; si salen múltiples actividades en el objeto social puede existir mayor riesgo
- Ser precavidos si la actividad empresarial descrita en el informe registral no se corresponde con la que la empresa tiene en la actualidad

### 3) Antigüedad del negocio

- Extremar las precauciones con las empresas recién constituidas
- Los negocios con menos de 4 años de funcionamiento real presentan un elevado riesgo de desaparecer
- Los negocios con más de 10 años presentan un menor riesgo

**4) Comprobar si hay depósito de cuentas en el registro mercantil**

- Mucho cuidado con las empresas que no han depositado en los últimos ejercicios las cuentas anuales en el registro mercantil

**5) Comprobar que la dimensión de la empresa del cliente es adecuada con el nivel de riesgo asumido**

- El cliente debe tener recursos propios suficientes para endeudarse en una operación con pago aplazado
- Con sociedades de capital social de 3.000 euros se asume un riesgo considerable si le concede 30.000 euros de crédito

**6) Comprobar el domicilio social que figura en el registro**

- El domicilio del cliente que aparece en el registro mercantil debe coincidir con el que nos facilita en este momento

**7) Verificar cambios recientes de ubicación**

- Varios cambios de dirección en poco tiempo no es buena señal
- Una mudanza reciente en época de crisis puede ser sinónimo de graves problemas financieros

**8) Cambios recientes de accionariado o propietarios**

- Los cambios de propietarios deben ser motivo de comprobación

**9) Ver la evolución del número de empleados**

- Las empresas que carecen de empleados presentan un mayor riesgo
- Es señal de alerta que una empresa esté reduciendo de forma continuada su plantilla

**10) Comprobar la evolución del volumen de negocio**

- Hay mayor riesgo si existen variaciones bruscas de su facturación de un ejercicio a otro
- La evolución negativa de la facturación debe ser motivo de alerta

**11) Los productos que fabrica o comercializa**

- Conocer los productos
- La comparación de los precios de venta con los de otros productos parecidos existentes en el mercado
- La penetración en el mercado

**12) Estudiar la cartera de clientes**

- La tipología de la clientela
- La identificación de los principales clientes
- Las condiciones y plazos de cobro

**13) Analizar las instalaciones en activo fijo**

- La antigüedad y estado actual de las instalaciones y activos fijos
- Los vehículos que posee

**14) Estudiar los órganos de administración**

- Un mayor riesgo de insolvencia si los administradores que aparecen en el registro no se corresponden con los que conocemos
- Comprobar los poderes del administrador o representante legal de la sociedad para que su firma en un contrato obligue plenamente a la compañía.
- Comprobar que el administrador no sea un testaferro
- Comprobar la solvencia de los administradores, ya que en caso de insolvencia de la sociedad éstos pueden ser responsables a nivel personal de las deudas frente a los acreedores con sus propios bienes.

**15) Detectar vinculaciones sociales**

- Es una señal de alarma de alto riesgo cuando los administradores están vinculados a otras empresas que han entrado en situación de insolvencia

**16) Comprobar el endeudamiento con entidades financieras**

- Un excesivo endeudamiento con las entidades bancarias va en detrimento de su capacidad de pago a proveedores industriales

**17) Verificar incidencias registros de solvencia, demandas judiciales, o reclamaciones de organismos oficiales**

- Extremo peligro cuando aparezcan impagos en registros de solvencia, incidencias judiciales, embargos o reclamaciones administrativas de la Agencia Tributaria, Seguridad Social

## **2.4. LA DOCUMENTACIÓN PARA REALIZAR LAS OPERACIONES DE VENTA A CRÉDITO**

### **La necesidad de documentar las operaciones comerciales**

En la práctica del día a día las empresas suelen admitir de sus compradores pedidos telefónicos o verbales, y no exigen la firma y sellado de los albaranes por una persona responsable, con el fin de agilizar los trámites y no retrasar el tráfico mercantil con formalidades administrativas. No obstante estos comportamientos son muy arriesgados, ya que para el cobro de las operaciones comerciales dependeremos de la buena fe del cliente. La ley dice que corresponde al acreedor la carga de probar los hechos constitutivos del derecho que reclama. Este hecho demuestra la necesidad de blindar adecuadamente las operaciones comerciales a través de la correcta documentación que permita acreditar la deuda, no sólo ante los tribunales sino en gestión amistosa ante el deudor.

La documentación elemental necesaria para reclamar una deuda derivada de un impago comercial consiste en tres documentos: un pedido, un albarán y una factura. Con la posesión de estos tres documentos mercantiles, el acreedor verá blindado su derecho de cobro y podrá demostrar perfectamente la existencia de una deuda,

de modo que el moroso no tendrá ninguna escapatoria legal para dejar de pagar la operación comercial.

## **El pedido**

Es el documento que permite consolidar la operación mercantil entre cliente y proveedor y al que muchas empresas no dan importancia.

Un pedido bien cumplimentado no sólo es una garantía contra errores en la venta sino que respalda la relación de compraventa dando al vendedor una prueba de la relación mercantil y evitando pretextos y excusas por parte del deudor a la hora de pagar

Recordemos que al disponer de documentación que acredite exactamente el pedido, implica 2 obligaciones para el cliente:

- Recibir la mercancía o servicio solicitados (evitar rechazo de los bienes)
- Pagar el precio según condiciones establecidas

Para el proveedor, disponer de un pedido que le permita acreditar exactamente lo que el cliente ha solicitado permite:

- Demostrar que el proveedor ha cumplido con lo solicitado por el comprador
- Tener un documento que le ayudará a probar la existencia del contrato

## **El albarán de entrega**

El albarán es un elemento clave a la hora de acreditar la existencia e importe de la deuda puesto que el acreedor únicamente con la factura no puede demostrar la realización de la transacción comercial y necesitará siempre el albarán firmado por el cliente para sostener la factura.

Los albaranes han de estar bien cumplimentados y deben contener todos los datos necesarios. Los albaranes deberán estar siempre firmados por el comprador o por algún representante, indicando siempre el nombre, DNI, cargo de la persona que firma como responsable de la recepción de las mercancías y a ser posible estampillados con el sello de goma de la empresa.

En caso de que la mercancía viaje por medio de un transportista externo es conveniente que el proveedor le exija que acredite las entregas mediante albaranes firmados por el destinatario final y a su vez hacerle firmar un albarán en el momento de recibir las mercancías a transportar. De este modo el transportista podrá dar testimonio de la entrega y recepción de la mercancía en el almacén del comprador.

## **La factura**

La factura es un documento emitido por el acreedor que expresa la obligación del pago de una operación de compraventa o de una prestación de servicios. No obstante la factura es un documento que por si solo no demuestra la existencia de un crédito a favor del proveedor, por lo tanto si no existe un albarán que documente la entrega o prestación el deudor siempre se podrá oponer al pago alegando no haber recibido las mercancías o no estar de acuerdo con los importes de la factura. La única solución si no existe albarán es conseguir que el comprador firme la copia de la factura bajo una coetilla que indique conformidad con la cantidad, precio y condiciones de pago.

## **El contrato**

Hay que cuidar la documentación mercantil que acredita la relación contractual con el cliente, ante todo hacer firmar a los clientes un buen contrato redactado por la asesoría jurídica. El contrato es la pieza clave del éxito de las operaciones; si reúne los requisitos legalmente exigidos, el deudor queda obligado a asumir lo pactado, sin posibilidad de eludirlo o dar marcha atrás a los acuerdos asumidos y obligaciones adquiridas. Desde un punto de vista preventivo, el contrato es el documento que permite garantizar y proteger jurídicamente los intereses del acreedor.

En España tenemos la suerte de contar con un derecho mercantil que otorga muchas libertades a los empresarios y a la redacción y forma de los contratos. La ley concede un gran margen de maniobra a la hora de redactar las cláusulas y condiciones contractuales.

## **Las Condiciones Generales de Venta**

De forma sustitutoria o complementaria al contrato, es necesario que el cliente firme la aceptación de las condiciones generales de venta del proveedor.

Las condiciones generales de venta son las normas para la venta que el proveedor ha fijado y que aplica a todos los clientes. Estas condiciones se pueden incluir en el dorso de la hoja de pedido o de la propuesta de pedido. No hay que olvidar hacer firmar al nuevo cliente un ejemplar de las condiciones de venta ya que de lo contrario el documento no tendría validez legal.

## **La utilización de los títulos cambiarios para reforzar el derecho de crédito**

En los tiempos actuales de crisis, cuando no se está seguro del perfil pagador de un cliente, es recomendable que el acreedor consiga del cliente un medio de pago (cheque, letra o pagaré) para cobrar la mercancía en el momento de su entrega o si no es factible obtener el instrumento de cobro en aquel momento, hay que conseguirlo lo antes posible. Asimismo es aconsejable que cuando la forma de pago sea con aplazamiento, el comprador entregue pagarés o firme letras de cambio por la totalidad del

crédito. De esta forma el proveedor verá reforzada su posición ya que la ley otorga a estos instrumentos de pago unos derechos especiales que permiten al acreedor reclamar el pago con muchas más garantías de éxito.

Los títulos cambiarios además de tener un carácter probatorio de la deuda, permiten al acreedor interponer demandas judiciales muy expeditivas. En efecto el acreedor tiene la posibilidad de acudir al Juicio Cambiario, que es un procedimiento privilegiado para ejercer la acción cambiaria.

## 2.5. LA CONCESIÓN DEL CRÉDITO AL CLIENTE

### La decisión de dar crédito a un nuevo cliente

El responsable de créditos tomará las siguientes decisiones sobre un nuevo cliente:

- ¿Es merecedor de un crédito comercial?
- ¿Cuál es el importe máximo del riesgo que se puede asumir con dicho cliente?
- ¿Qué plazo de pago se le puede conceder?
- ¿Qué condiciones y forma de pago se le van a solicitar?

### El crédito necesario y el límite de riesgo

Cuando se haya decidido otorgar una cuenta de crédito, seguidamente se ha de establecer el límite de riesgo para el nuevo cliente. El límite de riesgo es la cantidad máxima de crédito que estamos dispuestos a arriesgar con el cliente y que no vamos a sobrepasar en ningún momento si no es con la autorización de algún directivo responsable. Gracias a los límites de riesgo se evitarán pérdidas elevadas si se produce una situación de morosidad.

Para establecer dicho límite de riesgo se puede tener en cuenta el crédito necesario de un cliente.

El crédito necesario es la cantidad en euros de financiación que necesita un cliente que compra de forma periódica y regular; se calcula con la siguiente fórmula:

$$CN = TAM \times (CPR : 360)$$

CN = crédito necesario

TAM = total anual móvil de ventas realizado al cliente; que es la cifra de negocio de los próximos 12 meses

CPR = condiciones de pago reales en días, o sea las contractuales más el retraso medio

Vamos a ver un ejemplo práctico de cómo calcular el crédito necesario:

El departamento de marketing determina que un nuevo cliente va a comprar por valor de unos 200.000 euros en los próximos 12 meses.

- Las condiciones de pago son 90 días pero el cliente tiene dos fechas de pago fijas, el 1 y el 15 de cada mes
- Consecuentemente el plazo de pago será de  $90 + 7,5 = 97,5$  días
- De esta forma redondeando al alza se estima unas CPR de 100 días

El cálculo del crédito necesario se hace aplicando la fórmula.

$$CN = 200.000 \times (100:360)$$

$$CN = 55.555,54 \text{ euros}$$

Consecuentemente este cliente necesita una financiación permanente de 55.556 euros para poder comprar de forma periódica y constante, sin que se le retengan pedidos por falta de crédito.

### La utilidad del crédito necesario

El crédito necesario sirve como referencia para otorgar un límite de crédito, aunque puede corregirse mediante índices de riesgo e índices correctores. Por ejemplo se utilizarán índices correctores para bajar el límite de crédito cuando las informaciones acerca de la solvencia del cliente aconsejen prudencia en las relaciones comerciales.

$$\text{Límite de riesgo} = \text{crédito necesario} \times \text{índices correctores}$$

### El plazo de pago

El plazo de pago acordado es muy importante ya que se aplica la vieja norma de credit management: «a mayor plazo mayor riesgo y a menor plazo menor riesgo». En la actual coyuntura una empresa solvente hoy dentro de seis meses puede ser insolvente. El reducir los períodos de cobro es una medida que minimiza automáticamente el riesgo de impago.

### Formas y medios de pago

La forma de pago más utilizada es la de conceder un aplazamiento al cliente de 90 días para el abono de la totalidad. En determinados casos hay que procurar un pago a cuenta para reducir el riesgo de la operación y comprobar si el comprador tiene liquidez. Otra opción es la de diluir el riesgo acordando en lugar de un solo vencimiento a 90 días, tres plazos de 30, 60 y 90 días; de esta forma al cabo de un mes sabremos si el cliente cumple con su obligación o no.

El medio de pago escogido influye en el riesgo de la operación, puesto que no es lo mismo estar en posesión de un documento cambiario firmado por el deudor, que esperar el cobro por transferencia. Si el cliente devuelve un título cambiario, el acreedor puede interponer un juicio cambiario que es el único procedimiento resolutivo ya que permite el embargo preventivo de los bienes del moroso.

Por lo general, y si los clientes son medianamente solventes, la empresa proveedora debe adoptar una gestión pro-activa en el cobro de tráfico normal; o sea tener la iniciativa del lanzamiento del cobro. Así pues, en lugar de que el cliente efectúe los pagos de las facturas por medio de transferencia bancaria o enviando un cheque por correo, es mejor domiciliar los cobros en una cuenta bancaria y utilizar el adeudo en cuenta.

### **La asignación de un rating a los clientes**

El responsable de créditos con el fin de cuantificar mejor el riesgo crediticio de cada cliente, deberá calificar mediante un «rating» a todos los clientes. Dicho rating se puede hacer con unas calificaciones crediticias que por ejemplo vayan de 0 a 50 puntos.

El «rating» permite objetivar las decisiones que conciernen al crédito de clientes y permite visualizar de forma rápida el riesgo de cada cliente. El «rating» también ayuda en el momento de dar el límite de crédito puesto que a los clientes que tienen una calificación entre 40 y 50 se les puede conceder un límite de riesgo muy alto y a los que están entre 30 y 40 un riesgo algo, pero en cambio a los clientes que han obtenido un «rating» por debajo de 20 no se les concede crédito o se les solicita algún tipo de garantías si quieren comprar con pago aplazado.

## **2.6. LAS GARANTÍAS PARA REFORZAR EL DERECHO A COBRAR**

### **Garantías personales y garantías reales**

Para reforzar el derecho de cobro existen dos grandes categorías de garantías:

**Las garantías personales** se denominan así porque es una persona física o jurídica que garantiza el cumplimiento de la obligación de pago de otra persona. En esta clase de garantías figuran los avales y fianzas

**Las garantías reales** son aquellas en las que no responde del pago de la deuda una persona sino una cosa. El acreedor tendrá derecho a enajenar el bien para cobrar su deuda. En este tipo de garantías se encuentran las hipotecas y las prendas.

### **Las garantías personales**

La utilización de terceras personas con solvencia contrastada permite asegurar el cobro de las operaciones mercantiles. Los avalistas y fiadores son terceros que nada



tienen que ver con el negocio del que nace la deuda, y que sin embargo se responsabilizan del pago. Los avalistas y fiadores son una forma fácil y barata de reforzar las garantías de cobro, siempre y cuando los avalistas sean solventes.

### **¿Fiador o Avalista?**

En lenguaje corriente se denomina avalista a la persona que garantiza el cumplimiento de una obligación. Sin embargo en lenguaje jurídico esto no es exacto, ya que sólo existe aval en la obligación cambiaria, es decir cuando una persona física o jurídica garantiza el pago de un documento cambiario: letra, pagaré o cheque.

Cuando una persona garantiza el pago de cualquier tipo de operación que no sea mediante la firma de un título cambiario, se convierte en fiador, pero jurídicamente nunca puede ser denominado avalista. El fiador presta la fianza.

### **La fianza civil ordinaria**

El fiador civil responde del cumplimiento de la obligación si el afianzado no lo hace, y la obligación del fiador es accesoria respecta a la del deudor; o sea responde subsidiariamente. El art 1830 del CC dicta: «el fiador no puede ser compelido a pagar al acreedor sin hacer antes excusión de todos los bienes del deudor». En principio, la obligación del fiador es subsidiaria respecto a la obligación del deudor, lo que significa que el acreedor debe reclamar el pago de la deuda en primer lugar al deudor principal. O sea el deudor principal debe y responde, y sólo en su defecto, debe y responde el fiador.

Sólo en el caso que el deudor principal resulte insolvente, puede reclamar al fiador. Por responder sólo subsidiariamente el fiador se puede oponer a la reclamación del acreedor, entre tanto que:

- 1) No se haya demostrado el incumplimiento del deudor principal.
- 2) Aún habiendo incumplido, el deudor tenga bienes con los que responder de su incumplimiento.

Si no respeta ese orden de prelación, el fiador puede oponerse al pago ya que tiene los beneficios legales de: beneficio de orden, beneficio de excusión, y beneficio de división.

- El beneficio de orden es un derecho que la ley otorga al fiador por el que, en caso de incumplimiento, deberá guardarse una prelación (orden) y primero reclamar al deudor principal y después al fiador.
- El beneficio de excusión es el derecho que tiene el fiador de oponerse a hacer efectiva la fianza en tanto Aún habiendo incumplido, el deudor tenga bienes con los que responder de su incumplimiento, es decir hasta que el acreedor no haya ejecutado todos los bienes del deudor.
- El beneficio de división; el beneficio de la división consiste en que si hay varios fiadores se dividirá la deuda entre ellos.

En la fianza civil ordinaria se obliga al acreedor a que se dirija en primer término contra los bienes del deudor principal antes de reclamar el pago al fiador; además a éste no se le puede reclamar nada hasta que no se haya acreditado la insolvencia del principal obligado y agotado todos los recursos legales para el cobro de la deuda.

### **Fianza solidaria**

No obstante, en las fianzas el fiador puede firma una cláusula renunciando a sus beneficios legales de excusión, orden y división y declararse de forma expresa obligado solidariamente responsable del pago de la deuda. De este modo la fianza es solidaria y el acreedor puede reclamar directamente contra el fiador, prescindiendo de la situación del deudor principal. Además si hay varios fiadores, éstos responden de forma solidaria de la deuda. Este tipo de fianza es el que solicitan las entidades financieras al conceder créditos a prestatarios de escasa solvencia, de modo que el garante es fiador solidario del deudor principal.

### **Las fianzas bancarias**

En los casos que la posición comercial del suministrador sea suficientemente sólida y tenga dudas acerca del buen fin de las operaciones, el proveedor puede solicitar del cliente el popularmente llamado «aval bancario» que técnicamente es un afianzamiento de una entidad de crédito.

El acreedor debe exigir siempre que la cobertura sea lo más amplia posible y que las cláusulas del «aval bancario» indiquen claramente que el banco será de forma incondicional responsable solidario del pago renunciando expresamente a los beneficios de división, excusión y orden.

Lo mejor es disponer de un modelo de fianza bancaria redactado por el servicio jurídico de la empresa y entregarlo a la entidad que va a extender la fianza; de esta forma el proveedor tiene la seguridad de que la fianza va a suponer una cobertura total del riesgo y de que no van a aparecer cláusulas desfavorables. Aunque lo ideal es conseguir un afianzamiento indefinido, es frecuente que los avales bancarios tengan un plazo de validez, por lo que el acreedor deberá controlar el plazo de tiempo que cubre el «aval bancario», puesto que normalmente los avales tienen una fecha de caducidad, pasada la cual carecen de validez.

La fianza bancaria más conveniente es la denominada: «aval a primer requerimiento» que es una garantía irrevocable, no condicionada, abstracta e independiente de la obligación causal garantizada. La entidad bancaria que presta este tipo de afianzamiento tiene que pagar a primera demanda, de modo que es suficiente con que se haya cumplido el vencimiento de la obligación garantizada y que el beneficiario haya exigido el pago a la entidad financiera avalista, para que ésta proceda de inmediato al pago del aval. En el aval a primer requerimiento no es necesario para cobrar que el acreedor aporte prueba documental del impago, ni debe acreditar el incumplimiento de las obligaciones contractuales por parte del deudor avalado.

## Los títulos cambiarios avalados por el banco

La mejor garantía de cobro es conseguir que el comprador abone las facturas con pago aplazado mediante la entrega de pagarés avalados por una entidad bancaria ya que el aval cambiario goza de una protección superior que le otorga la LCCH. La entidad financiera deberá efectuar el pago del documento cambiario con carácter solidario, desligando dicha obligación del cumplimiento del contrato que dio lugar a la creación del título cambiario avalado. De este modo el acreedor tiene la certeza absoluta que va a cobrar.

## Las fianzas mercantiles

Cuando el deudor es una sociedad con poca solvencia es conveniente que alguno de los socios sea fiador de todas las operaciones ya que en caso de insolvencia de la empresa estará obligado a hacer personalmente el pago de las deudas societarias. Así se involucra directamente a los socios o administradores, quedando éstos obligados a responder de forma solidaria con sus propios bienes frente al proveedor y por la suma total de la deuda. En la fianza no ha de hacerse constar ninguna limitación ni en el importe ni en el tiempo para que tenga carácter de solidario y cubra la totalidad del importe que figura en el documento. En consecuencia, si se produce el impago, el acreedor podrá dirigir sus acciones de reclamación, indistintamente contra la sociedad o el fiador, en este caso los socios o los administradores del negocio. Sin embargo cualquiera puede ser fiador, verbigracia otra sociedad vinculada o no al afianzado.

La fianza debe efectuarse en un documento contractual –no es obligatorio pero si recomendable que sea ante fedatario público– en el que deben constar todas las especificaciones y condiciones. También es conveniente que en el contrato de afianzamiento se haga constar expresamente que el fiador renuncia a sus beneficios de excusión, división y orden, estableciendo de forma expresa una cláusula de obligación solidaria, ya que de lo contrario el fiador puede anteponer sus derechos.

Cuando la fianza se presta de forma solidaria, el fiador queda obligado en iguales términos que el deudor principal de modo que si se produce un incumplimiento de pago, el acreedor puede dirigirse extrajudicialmente o judicialmente, de forma simultánea o sucesiva contra el deudor principal y contra el fiador, pudiendo solicitar el embargo y ejecución de los activos de todos ellos. El afianzamiento puede ser realizado tanto para alguna operación mercantil determinada como para un conjunto de operaciones durante un plazo de tiempo determinado o con carácter indefinido.

## Las «confort letters» o cartas de patrocinio

Este tipo de garantía personal se utilizan en el marco de un grupo de sociedades y es muy utilizado en los países anglosajones y en los EEUU. Nos hallamos ante un compromiso que reviste unas formalidades mínimas y mediante el cual una sociedad matriz garantiza el pago a un proveedor en caso que la compañía filial no cumpla con

sus compromisos de pago. En España las «comfort letters» no tienen la fuerza jurídica de un aval, por lo que para el acreedor representan una garantía personal menos segura que las fianzas.

### **Las garantías reales**

Las garantías reales son aquellas en que garantiza el pago un bien inmueble (hipoteca) o mueble (prenda)

### **Las garantías hipotecarias: la hipoteca inmobiliaria**

La hipoteca es un derecho real de garantía puesto que lo que garantiza el pago no se una persona –como en el caso del aval o de la fianza– sino un bien inmueble. La hipoteca inmobiliaria es el procedimiento que mayor seguridad otorga a un acreedor para garantizar el cobro de su crédito.

Existen dos tipos de hipotecas:

- Las hipotecas ordinarias –para asegurar deudas ya existentes– que se utilizan para garantizar créditos de existencia cierta y en los que exista una cuantía determinada
- Las hipotecas de seguridad –para asegurar obligaciones futuras– que sirven para garantizar créditos inciertos en su existencia o indeterminados en su cuantía, o sea deudas que pueden originarse a través de transacciones todavía no realizadas

Por lo tanto, la hipoteca inmobiliaria puede utilizarse por el acreedor para garantizar el pago cuando tenga que realizar periódicamente suministros de productos al mismo deudor en los que se haya pactado un pago diferido y que vayan acumulando una deuda de alto riesgo. También se puede garantizar el pago de un débito con pago aplazado a varios meses. La hipoteca inmobiliaria deberá constituirse en escritura pública y deberá figurar inscrita en el registro de la propiedad, de esta forma la finca hipotecada propiedad del deudor responderá de las deudas contraídas por éste. Asimismo la ley tiene previstos unos procedimientos muy rápidos y sumarios para la realización de los créditos garantizados por hipotecas, por que y a pesar de los gastos que supone su constitución son un medio muy adecuado para garantizar un cobro, ya que es un crédito preferente sobre cualquier otro.

Los bienes inmuebles más comunes que pueden ser hipotecados son:

- Inmuebles susceptibles de inscripción en el Registro
- Derecho de usufructo
- Inmuebles anteriormente hipotecados

## La prenda

La prenda es otro derecho real de garantía que puede constituir el acreedor sobre un bien mueble para asegurar el pago de una deuda y que no puede ser incluido en los supuestos de hipoteca mobiliaria.

Las prendas pueden constituirse bajo dos modalidades diferentes:

- Sin desplazamiento
- Con desplazamiento

### *La prenda sin desplazamiento*

Las prendas sin desplazamiento son aplicables a objetos como los frutos de cosechas futuras y presentes, los animales, las máquinas y herramientas identificables por características propias –marcas, modelos, y números de fabricación– las materias primas, las mercancías y los productos terminados que se encuentren almacenados así como los objetos y colecciones de valor artístico.

La prenda sin desplazamiento supone la constitución de una garantía sobre el bien mueble pero éste permanece en poder del deudor para su uso y explotación pero que no podrán ser enajenados sin permiso del acreedor. En caso de incumplimiento el acreedor tiene derecho proceder a la venta del bien para recuperar la deuda. El contrato de prenda se ha de constituir obligatoriamente en escritura pública que deberá describir los bienes que se pignoran y deberá ser inscrito en el registro correspondiente. La ventaja de la prenda para el deudor es que puede seguir utilizando el bien para su explotación y generar ingresos con los que pagar la deuda.

### *La prenda con desplazamiento*

Por el contrario, la prenda con desplazamiento es una pignoración de un bien mueble que requiere la entrega del bien por parte del deudor. Todas las cosas muebles que están en el comercio pueden darse en prenda con tal de que sean susceptibles de posesión. El objeto pignorado permanecerá en poder del acreedor hasta el total cumplimiento de las obligaciones de pago. En caso de incumplimiento por parte del deudor, el acreedor puede proceder a la enajenación de lo pignorado ante notario y en subasta pública. Es importante señalar que la ley no permite que el acreedor se quede directamente con la propiedad de los objetos pignorados, sino que ha de ponerlas a la venta por el procedimiento legal existente. Únicamente si en una segunda subasta no fuera posible enajenar el bien pignorado, el acreedor podrá convertirse en dueño de la prenda, pero tendrá la obligación de otorgar carta de pago de la totalidad de la obligación.

La prenda con desplazamiento debe constituirse mediante un contrato entre las partes que no ha de ser obligatoriamente otorgado en escritura pública, aunque siempre

es recomendable hacerlo en documento público para que pueda constar la certeza de la fecha y producir efectos ante terceros.

El acreedor puede retener el bien pignorado pero no podrá utilizarlo ni disfrutarlo, debe conservarlo con el debido cuidado y diligencia y asimismo deberá devolverlo al deudor una vez haya cobrado el importe total de la deuda y sus intereses.

## **2.7. EL CONTROL DE LAS CUENTAS DE CLIENTES**

### **La gestión de control de facturas pro-activa**

La empresa debe establecer mecanismos que permitan una gestión pro-activa de los impagados. La pro-actividad consiste en adelantarse a los acontecimientos y evitar así los problemas mediante una acción adecuada. El departamento de créditos debe comprobar que las facturas son correctas antes del vencimiento de pago con el objetivo de poder solventar el error a tiempo. Por consiguiente es conveniente contactar telefónicamente con la empresa cliente y hablar con la persona responsable de dar las órdenes de pago, con el propósito de comprobar que la factura sea correcta y que será abonado a su vencimiento.

### **La gestión de pre-cobro**

Como ejemplo de gestión pre-cobro, hay que contactar con los clientes que pagan mediante pagaré, si transcurridos 20 días desde la fecha de emisión de la factura, no han enviado todavía el documento de pago. El primer contacto puede ser con una carta recordando que deben enviar un pagaré por un importe y con un vencimiento determinados. Ahora bien si transcurridos 10 días desde el envío de la carta el cliente no ha remitido el pagaré, es conveniente hacer una llamada telefónica para agilizar el envío del instrumento de cobro. La gestión pro-activa también es eficaz cuando el cliente paga mediante el envío de cheque, ya que es un instrumento de pago que suele llegar a manos del proveedor pasada la fecha de vencimiento, por lo que gracias a la pro-actividad en el cobro, se puede conseguir tener el cheque encima de la mesa antes del día de vencimiento de la factura. En general siempre que un cliente pague por reposición, es recomendable hacer una gestión telefónica antes del vencimiento para prevenir los retrasos en el pago y la morosidad.

### **El envío de extractos de cuenta**

El envío mensual a los clientes de extractos de cuenta y resúmenes de las facturas enviadas es otro instrumento muy útil para la pro-actividad en el cobro, puesto que el cliente recibe toda la información de su cuenta y puede contactar con el proveedor en caso de dudas, discrepancias o faltarle una factura. Además permite preparar el terreno si el servicio de cobros de la empresa proveedora va a realizar con posterioridad alguna gestión telefónica.

### **El control de las cuentas por cobrar**

Las empresas deben ejercer una estricta vigilancia de los saldos vencidos; el departamento de administración debe utilizar unos listados mensuales de saldos vencidos y no vencidos que controlan los saldos de clientes, con el fin de detectar los atrasos y priorizar las acciones de cobro. Asimismo hay que ejercer un control de efectos y recibos impagados. Con periodicidad semanal, el servicio de cobros trabajará con un listado de giros y recibos impagados –efectos que no han sido atendidos por la entidad bancaria del cliente– y realizará de inmediato las acciones de cobro pertinentes.

### **El control de clientes bajo vigilancia**

Un listado de clientes de alto riesgo se creará con periodicidad mensual y será analizado por el responsable de créditos; asimismo se enviará una copia de cada nuevo listado a dirección comercial. Los clientes que figuren en este listado deberán ser objeto de una vigilancia permanente y las operaciones comerciales supervisadas personalmente por el responsable de créditos. En este listado se incluirán todos aquellos clientes sobre los que existan indicios de estar atravesando problemas financieros o que pueden entrar en una situación de insolvencia.

### **El control permanente del PMC**

El departamento de créditos debe controlar de forma permanente el PMC período medio de cobro. Por consiguiente, el PMC es un dato muy importante para conocer la evolución de la inversión en clientes y para controlar la gestión del crédito y cobranza. El control del PMC como mínimo debe hacerse una vez al mes por la totalidad de las ventas, por divisiones de negocio y por áreas geográficas.

A fin de controlar los plazos de pago de toda la cartera de clientes y detectar enseguida posibles desviaciones, es necesario que la aplicación informática proporcione unos listados mensuales con el PMC de todos los clientes. Ahora bien, del segmento de clientes de mayor exposición al riesgo o de mayor facturación es recomendable que los listados sean semanales.

## **2.8. EL RECOBRO DE LOS IMPAGADOS EMPRESARIALES**

### **En caso de impago hay que reaccionar enseguida**

Lo primero que debe hacer un acreedor es perder el «miedo escénico a reclamar las deudas», es decir no tener ningún temor a enviar el primer recordatorio de pago lo antes posible. Algunas empresas no se atreven a reclamar enseguida el cobro de las facturas vencidas por miedo a proyectar una imagen de excesivo rigor y dureza. Por el contrario una reclamación temprana permite detectar a tiempo un posible fallido incobrable. Además se consigue un efecto psicológico positivo, ya que la mayoría de los deudores respetan a los acreedores que saben controlar los cobros.

Dicho de otra manera, el acreedor no debe tener ninguna vergüenza –ni tan siquiera ajena– ni debe sentirse incómodo a la hora de pedir que se le pague. En otros países donde la cultura empresarial es menos permisiva, las empresas son muchos más agresivas a la hora de reclamar los pagos –y obtienen buenos resultados– por consiguiente no hay que sentir ningún reparo a la hora de pedir al deudor que pague.

El reclamar un crédito vencido no debe avergonzar nunca al acreedor, en todo caso son los clientes morosos los que deberían sentir vergüenza. Desgraciadamente esto no suele ocurrir casi nunca ya que la psicología del deudor moroso funciona de la siguiente manera: «si no me reclaman la deuda no hace falta apresurarse a pagar». Consecuentemente es recomendable hacer un requerimiento de pago fehaciente al moroso reclamándole la deuda con los intereses de demora y gastos devengados según la Ley 3/2004 de medidas de lucha contra la morosidad.

### **El tiempo es el peor enemigo del cobro**

A medida que transcurren los meses, la probabilidad de que un impagado se convierta en un incobrable crece de forma exponencial. La clave del éxito en el recobro es la rapidez con la que se actúa, las posibilidades de cobro son muy elevadas si se actúa antes de los tres meses de producirse el impago, pero empiezan a disminuir a medida que transcurre el tiempo, y van disminuyendo progresivamente por cada mes de espera. Al cabo de los 90 días desde el impago las probabilidades de cobro se reducen drásticamente, y pasado el año se ven reducidas a casi un 25%.

Por consiguiente el acreedor debe estar alerta al hecho que la estrategia del deudor es ganar tiempo; pretende que vaya pasando el tiempo ya que sabe que éste es su mejor aliado. El moroso conoce el refrán de que «deuda vieja es deuda muerta», y juega a dejar transcurrir el tiempo puesto que es consciente de que los acreedores se suelen olvidar de las deudas antiguas ya que dan prioridad a la reclamación de los impagados recientes. El moroso experimentado sabe que los débitos con antigüedades superiores al año acostumbran a ser contabilizados como créditos fallidos por el acreedor y que pasan definitivamente al archivo de incobrables.

### **En primer lugar recopilar información sobre el deudor**

Antes de iniciar la reclamación es conveniente obtener la máxima cantidad de información acerca del deudor, tanto de fuentes internas como externas, y tanto económicas –solventía, endeudamiento, liquidez– como personales. Si fuera necesario se puede acudir a investigación financiera y económica integral mediante un detective privado, profesional que está plenamente facultado para investigar la solventía y situación patrimonial de las personas físicas. También hay que recoger toda la información referente al crédito pendiente de cobro, el historial del cliente y la documentación relacionada con el mismo.



## **Personalizar cada caso según las características del impago**

Por otro lado, el acreedor debe personalizar la gestión de cada impagado adaptándose al perfil del deudor, por lo que hay que tener en cuenta la cuantía de la deuda, el tipo de empresa, su forma jurídica, su sector de actividad, su localización geográfica y la personalidad del interlocutor. Hay que hacer notar que el secreto del éxito en la reclamación de impagados es la preparación previa a la gestión, por lo que hay que determinar previamente los objetivos que se pretenden alcanzar y tener prevista la estrategia de recobro más adecuada para cada caso.

Para conocer la viabilidad de un acuerdo con el deudor hay que comprobar 5 puntos clave:

- Cuáles han sido las causas reales del impagado
- Voluntad del deudor para pagar
- Moralidad y antecedentes mercantiles
- Solvencia real (no sólo la jurídica)
- Liquidez y capacidad generar fondos

## **Negociar cara a cara una solución pragmática**

Contrariamente a lo que muchos piensan, la reclamación de los impagados no debe ser una confrontación con el moroso. El mejor método para cobrar de los morosos es la negociación directa y la búsqueda de una solución pragmática. La negociación es la mejor vía para conseguir el cobro de los morosos, para ello el acreedor debe anteponer sus intereses (recuperar su dinero) a sus emociones (la lógica indignación por no haber cobrado). Por este motivo es necesario encontrar una solución realista que el moroso pueda cumplir y llevarla a la práctica, aunque esto signifique hacer ciertas concesiones al deudor y transigir en algunos aspectos como podría ser fraccionar el pago de la deuda a 30, 60 y 90 días o hacer una quita. En cualquier caso es conveniente hacer firmar al cliente un reconocimiento de deuda y pagarés o letras para instrumentar adecuadamente el acuerdo de pagos.

## **La insistencia es la mejor arma para recobrar**

Las mejores armas del gestor de cobros son: una buena capacidad negociadora, constancia en los contactos con el deudor, hacer visitas personales al moroso, ser insistentes en la búsqueda de una solución y mantener una conducta asertiva para superar las objeciones y convencer al interlocutor de que pague.

## **Si la gestión amistosa fracasa, hay que acudir a profesionales de la recuperación**

Si han transcurrido más de 120 días desde el impago y no se ha conseguido una solución al impago, es aconsejable recurrir a profesionales de la recuperación de créditos, especializados en reclamación de deudas y que garanticen una conducta ética en su gestión recuperatoria así como una eficacia probada en sus tareas de recobro.

Finalmente siempre hay que considerar la posibilidad de interponer una demanda judicial acudiendo a un bufete especializado. Además el abogado puede buscar responsabilidades de administradores e incluso presionarlos con acudir al concurso necesario. Hoy en día la demanda judicial permite la recuperación del IVA de las facturas incobrables y pasar como gasto fiscalmente deducible para el ejercicio corriente a aquellas facturas con menos de seis meses de antigüedad.

**Guía realizada por**

**Pere J. Brachfield, director del Centro de Estudio de Morosología de EAE Business School, todos los derechos reservados. Se prohíbe la reproducción total o parcial sin autorización de EAE.**

El Centro de Estudios de Morosología forma parte del Strategic Research Center de EAE Business School, cuyo objetivo es crear y difundir investigaciones aplicadas de calidad para aportar conocimiento a los campos claves de la gestión empresarial.