



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



Trabajo Final de Carrera

La Morosidad en España: CASO DE IMPLANTACIÓN DE LA GESTIÓN DE IMPAGADOS EN UNA EMPRESA COSMÉTICA DE RAFELBUÑOL

Laura Piera Peña

Valencia, Marzo 2012

Director: Aurelio Herrero Blasco

AGRADECIMIENTOS

A mi director de proyecto, Aurelio Herrero, por el tiempo dedicado en aconsejarme y darme ánimo.

Al personal de Sesderma por facilitarme el acceso a la información y otorgarme 6 meses de su compañía muy interesantes.

A todos mis amigos/as por darme muy buenos momentos de evasión para afrontar mejor este reto.

A mi madre y hermano por apoyarme en todo lo que me he propuesto.

Y en especial a mi padre, por ser mi gran referencia y estar segura que me guía en todo lo que hago.

INDICE

Índice de gráficos	7
Índice de Ilustraciones	8
Índice de tablas	9
CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN	
1. Resumen.....	13
2. Objeto	15
3. Objetivos	16
4. Asignaturas relacionadas.....	17
CAPITULO 2: ANTECEDENTES	
1. Antecedentes.....	23
2. La Morosidad en España.....	26
2.1. Morosidad Interempresa.....	28
2.2. Morosidad Bancaria	31
2.3. Comparativa Internacional.....	38
3. Causas de la Morosidad.....	42
3.1. La coyuntura económica.....	43
3.2. La actitud del sistema financiero	48
3.3. El comportamiento de las administraciones públicas	50
3.4. La cultura empresarial y la ética en el comportamiento de los compradores.....	54
3.5. La ausencia de una cultura de cobro en las empresas acreedoras	55
3.6. El tejido y la estructura empresarial.....	56
3.7. El marco legal	58
3.8. La postura de la sociedad española ante la morosidad.....	63
4. Clasificación de los morosos	65
CAPITULO 3: CASO DE IMPLANTACIÓN DE LA GESTIÓN DE IMPAGADOS	
1. Descripción de la empresa. Visión Global.....	70
2. Problemática Inicial	75
3. Costes de la Morosidad	78
3.1. Un ejemplo de las consecuencias financieras en un caso de impago.	81
3.2. Los otros perjuicios que provocan los impagos	85

3.3. Consecuencias de los créditos incobrables	87
4. Proyecto de implantación	90
4.1. Creación equipo de proyecto.....	91
4.2. Creación de una herramienta de gestión.....	95
4.3. Definición del procedimiento	100
4.4. Fases de la reclamación	102
4.5. Reclamación Judicial	114
4.6. Tratamiento fiscal de los impagados	117
4.7. Seguimiento y control	122
5. Situación final.....	125

CAPITULO 4: CONCLUSIONES

1. Conclusiones	130
-----------------------	-----

CAPITULO 5: BIBLIOGRAFIA

1. Bibliografía	141
-----------------------	-----

CAPITULO 6: ANEXOS

Anexo 1: Carta primera notificación	137
Anexo 2: Carta segunda notificación	144
Anexo 3: Burofax de reclamación.....	145

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Evolución Efectos Impagados acumulado anual (Millones de euros). 2008-2009-2010	29
Gráfico 2: Evolución Efectos Impagados acumulado anual (Millones de euros). 2010-2011.....	30
Gráfico 3: Evolución de la Morosidad Bancaria	31
Gráfico 4: Evolución volumen total de Créditos Dudoso Cobro.....	32
Gráfico 5: Evolución crédito dudoso concedido a Empresas. Detalle por actividad principal.....	32
Gráfico 6: Evolución histórica Tasa Morosidad Bancaria	33
Gráfico 7: Tasa de Morosidad real vs Activos Problemáticos.....	37
Gráfico 8: Evolución Tasa de desempleo en España	45
Gráfico 9: Evolución Tasa de Paro Vs Tasa de Morosidad Bancaria	46
Gráfico 10: Evolución Nº Desempleados vs Tasa Morosidad. Mensual 2011	47
Gráfico 11: Evolución financiación a empresas y hogares. Tasas de variación interanual	48
Gráfico 12: Evolución tipos de interés de nuevas operaciones. Préstamos y créditos	49
Gráfico 13: Evolución de la Deuda y Déficit Público.....	52
Gráfico 14: Evolución Tasas de Contribución al total de financiación a sectores no financieros.....	53
Gráfico 15: Tejido empresarial en España. 2011	57
Gráfico 16: Deuda Vencida según mercado y antigüedad.	76
Gráfico 17: Relación entre el margen de contribución y el importe de crédito incobrable.	89

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Mapa Índice de Riesgo Europeo 2011	40
Ilustración 2: Ejemplos de personajes de ficción morosos	64
Ilustración 3: Clasificación del tipo de moroso	66
Ilustración 5: Fotografía de la planta de fabricación de Sesderma	71
Ilustración 4: Ubicación geográfica de Sesderma Laboratorios.....	71
Ilustración 6: Presencia de productos Sesderma en el mundo.	73
Ilustración 7: Organigrama funcional de Sesderma	74
Ilustración 8: Deuda pendiente según mercado y antigüedad	75
Ilustración 9: Conciencia Global de la empresa.....	91
Ilustración 10: Inputs requeridos para la aplicación de Gestión Impagados.	96
Ilustración 11: Herramienta Gestión Impagados Sesderma. Agenda.....	97
Ilustración 12: Herramienta Gestión Impagados Sesderma. Ficha del cliente	97
Ilustración 13: Herramienta Gestión Impagados Sesderma. Reclamación Conjunta	98
Ilustración 14: Outputs obtenidos de la aplicación de Gestión Impagados...	99
Ilustración 15: Diagrama de proceso de Gestión de Cobros.....	105
Ilustración 16: Herramienta de Gestión de Cobro. Cambio de fase.....	111
Ilustración 17: Cuadro de Mando con los indicadores de seguimiento semanales.	123
Ilustración 18: Cuadro de mando con el histórico de indicadores de seguimiento.....	124
Ilustración 19: Resultados obtenidos con la gestión de impagados en Sesderma.....	126

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Exposición Inmobiliaria de los principales Bancos y Cajas de Ahorro.....	36
Tabla 2: Comparativa Plazos medios de pago interempresarial en la Unión Europea.....	38
Tabla 3: Comparativa Plazos medios de pago de las Administraciones Públicas en la Unión Europea.....	51
Tabla 4: Calendario de aplicación Nueva Ley Morosidad	59
Tabla 5: Detalle de los gastos administrativos por una reclamación de deuda	82
Tabla 6: Resumen de consecuencias económicas en caso de retraso en el pago	83
Tabla 7: Ejemplo cuadro de ventas esterilizadas con un incobrable.....	88
Tabla 8: Ventajas e Inconvenientes del uso de correspondencia en las reclamaciones	109
Tabla 9: Ventajas e Inconvenientes del uso del Teléfono para las reclamaciones	109
Tabla 10: Requisitos y plazos para la recuperación del IVA.....	119

CAPÍTULO 1

- **INTRODUCCIÓN**

1. Resumen

Las actuales restricciones de liquidez, el mayor rigor de las entidades financieras a la hora de otorgar créditos, la constante subida de los tipos de interés y la desaceleración de la economía española han despertado el virus de la morosidad que llevaba un tiempo aletargado.

Uno de los grandes problemas a los que se enfrentan las empresas españolas es el impago de facturas comerciales y, según estudios realizados por la Comisión Europea, la intencionalidad por parte del deudor es la primera causa de morosidad en España en un 62% de las ocasiones.

En específico, tras mi experiencia de dos años como Consultor de Negocio, en diversidad de sectores y empresas, principalmente en sus departamentos de administración y finanzas, he podido comprobar que la situación de impagados es alarmante y lo que es peor, las medidas de lucha contra la morosidad no está nada arraigada en las organizaciones.

Por ello, debido a la carencia de medidas y procedimientos de gestión de cobros en el tejido empresarial español, veo necesario detallar en el presente Trabajo Final de Carrera, el cómo realizar una implantación eficaz de la gestión de impagados, destinada a controlar y reducir la morosidad empresarial.

Para describir y desarrollar este proyecto realizare en primer un estudio sobre la morosidad, para comprender las causas y evaluar sus consecuencias, así como conocer con más profundidad la actual situación que se vive en España y seguidamente desarrollar el modelo a implantar, aplicable a cualquier tipo de empresa, para una eficaz gestión de los impagados.

En dicho proyecto, se intentará como inicio en el **segundo capítulo**, dar una visión de los aspectos generales de la morosidad

en España, conociendo sus diferentes conceptos, así como conocer los principales factores del entorno que la provocan y su clasificación. Esta visión global nos ayudara a comprender mejor el concepto de impagados, ya que se trata del núcleo del trabajo.

Ya en el grueso del trabajo, en el **tercer capítulo**, se abordará el caso específico de una empresa de cosmética ubicada en Rafelbuñol (Valencia), donde colabore durante 6 meses en la implantación de un procedimiento de gestión de impagados.

En el desarrollo de este tercer capítulo se explicaran, en primer lugar, con diferentes ejemplos prácticos del caso, los costes económicos que supone la morosidad y como cuantificarlos.

Seguidamente se detallaran paso a paso las medidas internas que se tomaron en dicha empresa para la reducción de los impagados, desde la creación del equipo, la elaboración de una herramienta informática específica, la definición de las diferentes fases de recobro necesarias, hasta las acciones de seguimiento y control empleadas.

Finalmente, y para cerrar el tercer capítulo, evidenciaré el positivo impacto de las medidas establecidas, tanto a nivel organizativo como por supuesto económico, que supone la adecuada gestión de impagados.

El **cuarto capítulo**, servirá para exponer las diferentes conclusiones a todo lo anteriormente expuesto. Representa por consiguiente el lugar idóneo para hacer una valoración global de todo lo mostrado a lo largo de este Trabajo Final de Carrera y, al que le sigue los anexos referentes al procedimiento de impagados en el **quinto capítulo** y la bibliografía de base en la cual me he apoyado, en el **sexto capítulo**.

2. Objeto

El objeto del presente trabajo es la elaboración de un estudio de la morosidad en España, así como el desarrollo de cómo implantar la gestión de impagados en las empresas.

La idea de este proyecto surge como consecuencia de dos situaciones:

- La coyuntura económica que vivimos actualmente en España, ya que, los principales índices de morosidad están alcanzando máximos históricos, así como ciertos factores estrechamente relacionados como la morosidad, como es el de la tasa de desempleo.
- El trabajo de “campo” realizado durante mi última experiencia laboral, en el cual he podido corroborar el negativo impacto de los impagados en las organizaciones.

Por ello, considero fundamental que las empresas deben replantearse muy seriamente la introducción en sus organizaciones de un buen procedimiento de gestión de impagados que les ayude a combatir los altos niveles de impagos que sufren las compañías, principalmente las pymes.

Para la realización de este Trabajo Final de Carrera, recurriré a los diferentes conocimientos aprendidos durante mi estancia en la Facultad de Administración y Dirección de Empresas y a mi experiencia laboral en la Consultoría de Negocio, en varios proyectos de gestión de impagados.

El Trabajo Final de Carrera es original, ya que como manda la normativa, este debe realizarse individual. Está relacionado al trabajo profesional de un licenciado de Administración y Dirección de Empresas, y claramente destinado a enlazar un vínculo hacia el ejercicio profesional habitual.

3. Objetivos

El objetivo fundamental del presente trabajo es desarrollar un método para la implantación de la gestión de impagados en las empresas.

Detallando en objetivos concretos, tras la finalización de dicho TFC lo que pretendo conseguir es:

- Dar una visión general sobre el concepto de Morosidad, así como toda la terminología asociada al mismo.
- Desarrollar la situación actual de los principales indicadores de morosidad en España, tanto a nivel interempresarial, como bancario. Además de evidenciar las principales diferencias con el resto de países europeos.
- Especificar las diferentes determinantes que han provocado el aumento de la morosidad en España.
- Mediante ejemplos prácticos, enseñar cómo cuantificar los costes que suponen en las organizaciones los créditos impagados.
- Definir las estrategias y acciones a seguir en cuanto a la implantación de la gestión de impagados en las empresas.
- Demostrar el positivo impacto organizativo y financiero que supone la implantación de la gestión de impagados en las organizaciones.

4. Asignaturas relacionadas

En el próximo apartado se describe aquellas asignaturas cuyos conocimientos se han aplicado a lo largo de los distintos capítulos y apartados de que consta el trabajo. Es esencial y fundamental que en el TFC se vea plasmado las competencias y destrezas adquiridas a lo largo de la licenciatura a través del empleo de conceptos teóricos y prácticos empleados en el trabajo.

Por ello a continuación se muestra la relación de las asignaturas empleadas en cada uno de los capítulos del trabajo.

Al principio del proyecto, se manejan contenidos de las asignaturas relacionadas con los entornos macro y microeconómico de una empresa. Así pues me he basado en asignaturas como, Economía Española y Mundial, Economía Española y Regional y Sectores Empresariales.

Estas asignaturas, nos acompañarán a lo largo del proyecto, sin embargo, tienen una mayor relevancia en los primeros capítulos especialmente, en la introducción ya que es aquí donde se analiza la coyuntura económica actual de España y los datos relevantes sobre morosidad, con el objetivo de aportar una visión global del grueso del proyecto.

En el capítulo de desarrollo es donde más se han aplicado los conocimientos adquiridos durante la licenciatura. Aquí se utilizarán tanto conocimientos teóricos como prácticos que nos ayudarán a determinar planes y estrategias que permitan alcanzar los objetivos propuestos.

Para ello las asignaturas en que me he basado son las siguientes:

- *Economía de la Empresa I*: nos ayudará a ver cómo funciona globalmente una empresa, así como sus principales departamentos y la interconexión entre estos. Tendremos

una visión global del sistema de la empresa donde sabremos cuáles son las funciones básicas de gestión en una empresa. Dichos conceptos, se encuentran más específicos para la empresa que nos ocupa, en la asignatura de *Gestión y Organización de las empresas de servicios*.

- *Contabilidad General y Analítica*: Esta asignatura servirá de apoyo a la hora de analizar los costes económicos derivados de la morosidad. Además, los conocimientos adquiridos permitirán deducir a partir de la información contable de la empresa estudiada, los puntos fuertes y débiles de sus cuentas a cobrar.
- *Matemáticas financieras*: También ha sido de utilidad para el cálculo de los diferentes costes de la morosidad en los ejemplos expuestos.
- *Dirección de Recursos Humanos*: Esta asignatura ha servido de apoyo en todo aquello referente al factor humano como la definición de los puestos de trabajo, requisitos y habilidades necesarias para los gestores de cobro, así como la creación del organigrama de la compañía.
- *Gestión fiscal en la empresa*: Fundamentalmente para el apartado de recuperación del IVA, esta asignatura nos ha permitido desgranar la ley del impuesto de valor añadido y conocer los requisitos necesarios para poder recuperar el IVA de las facturas impagadas.
- *Legislación laboral y de empresa y Derecho de la empresa*: Con esta asignatura hemos conseguido aportar al trabajo, los datos relacionados con los procedimientos legales existentes para la recuperación judicial de los importes impagados. Así como los trámites necesarios para poner en marcha la reclamación por la vía contenciosa.

- *Dirección de proyectos empresariales:* Esta asignatura ha sido de utilidad para interpretar el modelo de gestión del proyecto desarrollado, así como para analizar sus diferentes fases.
- *Sistemas integrados de Información para la gestión:* Principalmente esta asignatura me ha aportado la metodología necesaria para poder analizar y modelizar cualquier sistema de información, concretamente, el de la empresa cosmética analizada.

CAPÍTULO 2

- **ANTECEDENTES**

1. Antecedentes

La Real Academia Española de la Lengua define el concepto **morosidad**:

- Lentitud, dilación, demora
- Falta de actividad o puntualidad

Profundizando sobre el concepto **demora**, lo define como «la tardanza en el cumplimiento de una obligación desde que es exigible».

El término **moroso** es a veces confuso, puesto que se utiliza indistintamente para referirse a conceptos diferentes.

Por un lado el retraso en el cumplimiento de una obligación se denomina jurídicamente mora, y por consiguiente se considera moroso al deudor que se demora en su obligación de pago. Consecuentemente se considera que el cliente se halla en mora cuando su obligación está vencida y retrasa su cumplimiento de forma culpable.

La mora del deudor en sí, desde el punto de vista formal, no supone un incumplimiento definitivo de la obligación de pago, sino simplemente un cumplimiento tardío de la obligación.

La consecuencia inmediata de la constitución en mora del deudor es el devengo de intereses moratorios como indemnización de los daños y perjuicios que causa al acreedor el retraso en el cobro. Por tanto, una vez constituido en mora, corresponde al moroso el pago del importe principal de la deuda más los intereses moratorios que resulten de aplicación en función del retraso acumulado que contribuirán a compensar los costes financieros que el retraso en el pago ha originado al acreedor.

Con la entrada en vigor el 31 diciembre 2004 de la Ley 3/2004 de medidas de lucha contra la morosidad en las operaciones

comerciales, (Directiva 2000/35/CE del Parlamento Europeo) si el comprador no paga el día del vencimiento, automáticamente se convierte en moroso, y en consecuencia deberá pagar el interés fijado en el contrato y en su defecto el fijado por la ley.

En consecuencia no hace falta contrato previo o aviso por parte del acreedor para que el cliente se convierta en moroso y para el devengo del interés legal.

Al mismo tiempo la palabra moroso tiene otras acepciones y con frecuencia se utiliza en las empresas tanto para designar a aquellos clientes que se retrasan en pagar la factura (después del vencimiento contractual) como para denominar a aquellos deudores definitivamente incobrables y cuyos créditos se cargarán en la contabilidad directamente a pérdidas a través de las cuentas correspondientes.

Un concepto estrechamente relacionado con el de la morosidad, es el de **insolvencia**, que se define como la capacidad de una empresa para hacer frente a las deudas.

Las insolvencias pueden ser de varios tipos relacionadas en este caso a las empresas:

- **Insolvencias transitorias:** La empresa se encuentra transitoriamente en situación de insolvencia y no puede pagar a sus acreedores, porque a pesar de que sus activos son superiores a su pasivo, su activo circulante es inferior a las deudas exigibles a corto plazo.
- **Insolvencias definitivas:** El pasivo de la empresa supera a su activo, por la que la situación de crisis es definitiva. La empresa se ve abocada al cierre y a la presentación de un expediente de quiebra y cesan sus actividades.

No obstante, la insolvencia puede tener varias fuentes u orígenes y en base a ellos, también encontramos diferentes tipos de insolvencia:

- **Las insolvencias de origen**, son las que ya existían en el momento de conceder el crédito comercial, puesto que el cliente ya era insolvente en el momento de pasar el pedido. El principal culpable de esta situación es el propio acreedor, por no comprobar la solvencia y capacidad de pago del cliente antes de venderle a crédito.
- **Las insolvencias sobrevenidas**, son las que surgen por razones ajenas a la voluntad del deudor y son imprevisibles, ya que son por causas fortuitas. Un caso típico es el cliente que a su vez a sufrido una racha de impagados que le han dejado sin liquidez. Ejemplos como el de Ediciones el Prado (abril 2006); Forum Filatélico/AFINSA (mayo 2006), son algunos de los casos en los que de no estar cubierto con algún tipo de protección el «efecto dominó» que puede producir es muy importante.
- **Las insolvencias intencionales**, son las provocadas por el propio deudor para eludir sus obligaciones de pago. En realidad, este tipo de insolvencia está más cercano al fraude que aun problema financiero.

Y es a raíz de estos conceptos de insolvencia que el deudor entra en mora y deriva en morosidad.

2. La Morosidad en España

La situación de deterioro económico global, conduce a aproximadamente 1.500.000 de empresas en España a verse afectadas por la morosidad cada año; esta cifra equivale aproximadamente al 70% del efectivo tejido empresarial español.

La tardanza de pago entre las compañías es una lacra que provoca que las empresas no lleguen a cobrar el 4% de sus ventas. Esto es, pierden 24.300 millones de euros al año, según datos de Iberinform, la agencia de informes de Crédito y Caución.

Desde el momento en que se cierra una operación -cuando se presta el servicio o se entrega el bien en cuestión- hasta que se cobra la factura, la empresa proveedora está concediendo a sus clientes lo que se denomina como crédito comercial.

Eso equivale a 600.000 millones de euros al año (aproximadamente el 90% del total de operaciones cerradas entre empresas).

De ese enorme volumen, un 12,1% está en riesgo de impago (72.600 millones de euros al año). Ello genera un gasto muy elevado para los proveedores que no alcanzan a cobrar a tiempo esas deudas.

Para esas empresas, fundamentalmente pymes, significa gastar más, por un mayor coste de financiación, ya que ese dinero que no les abonan a tiempo les deja sin circulante y tienen que recurrir a financiación bancaria.

Cierto, ya que la liquidez vinculada a los créditos comerciales de las empresas representa el 30% de los activos de esas compañías. Y cuanto más tarde cobren, más tendrán que recurrir a financiación bancaria y más se gastarán en intereses.

Las empresas no perciben la gravedad del tema, pero hace mucho daño en la rentabilidad. En el EBITDA, o lo que es lo mismo, el

resultado de explotación, no se ve reflejado este coste financiero, pero la rentabilidad sobre activos y la rentabilidad sobre ventas caen.

Para más inri, el 4,5% de todas las ventas a crédito comercial (es decir, 27.000 millones de euros al año) se ve inmerso en una demora de pago larga, de más de 180 días, y entonces es cuando el problema hace metástasis. Casi el 90% de esas facturas no se llega a cobrar, según las estimaciones de Iberinform. Es decir, esos 24.300 millones de euros antes mencionados.

Y esto tiene un efecto devastador en las cuentas de las firmas que sufren los impagos.

Muchas veces, hasta les obliga a disolverse. Hay que tener en cuenta, que el 25% de los cierres de empresas se debe a los impagos y el 30% de los concursos de acreedores viene motivado por esta misma causa. En los tres años de crisis se disolvieron 65.108 empresas en España, según D&B Informa.

De éstas, 16.280 echaron el cierre definitivo por culpa de que sus clientes no les pagaron a tiempo.

Estas muertes empresariales tienen la misma razón de ser: es casi imposible recuperarse de un impago hasta volver a obtener el margen de beneficio perdido.

Según los datos de la consultora Intrum Justicia, y teniendo en cuenta un margen de beneficio del 2%, para recuperar esas pérdidas de 24.000 millones las empresas tendrían que conseguir unas ventas adicionales de nada menos que 1,2 billones de euros anuales. Tanto como dos años enteros de facturación vía crédito comercial entre empresas. Una misión casi imposible en plena crisis.

2.1. Morosidad Interempresa

La morosidad en términos de efectos de comercio impagados (cheques, pagarés, letras, etc.), ha alcanzado durante los tres últimos años unos máximos históricos, de acuerdo con la información facilitada por el Instituto Nacional de Estadística.

Las empresas (y particulares) dejan de pagar las deudas que tienen con otras empresas, lo cual es malo para ambas partes, puesto que indica que una tiene problemas de liquidez, y la otra los tendrá.

El objetivo de la Estadística de Efectos de Comercio Impagados (ECI) es determinar mensualmente el número y el importe de los efectos comerciales de las entidades de crédito, en cartera y recibidos en gestión de cobro de clientes, que hayan vencido durante el mes de referencia y de éstos, los que hayan resultado impagados. Se obtienen datos sobre número y cuantía de los diferentes efectos, desagregados por clase de entidad: bancos, cajas de ahorros y cooperativas de crédito y territorialmente a escala nacional por comunidades autónomas y provincias.

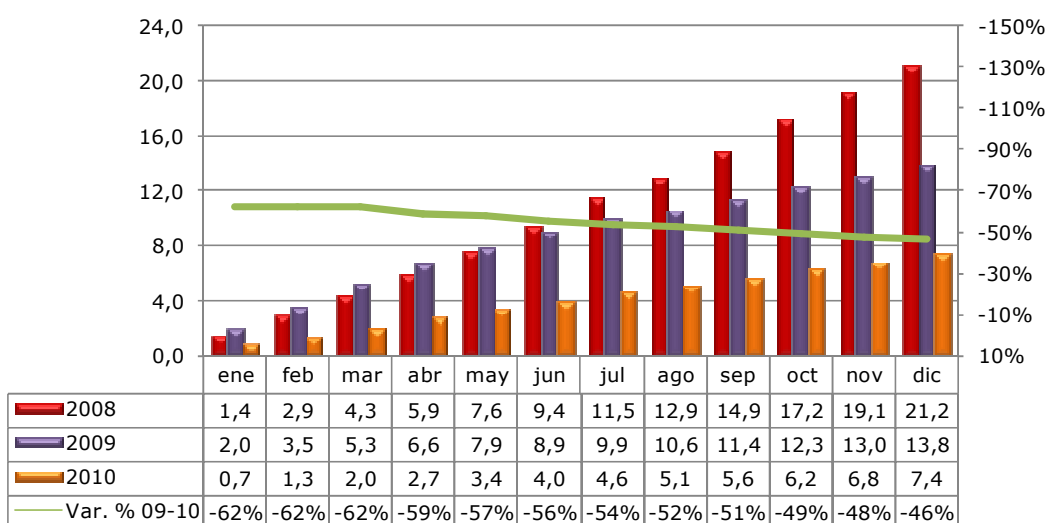
Efectos de comercio vencidos, tanto en cartera como en gestión de cobro de clientes: recibos y otros documentos que vencen en el mes de referencia.

Efectos impagados de comercio, tanto en cartera como en gestión de cobro de clientes: documentos que habiendo vencido se tenga conocimiento de su impago en el mes de referencia. No se incluyen en todo caso los recibos de servicios (luz, agua, gas, electricidad, colegios, etc.).

Los datos estadísticos revelan que el comienzo del aumento de la morosidad fue más acusado a principios del 2008, situándose a finales de año en el nivel más alto en quince años, suponiendo más de 21 millones de euros los impagos empresariales.

La evolución de estos impagos durante el año 2009, a tenor de los datos publicados en el INE, marcó una tendencia positiva, pero muy alejada de los valores habituales de impagos que se producían en los años anteriores.

Gráfico 1: Evolución Efectos Impagados acumulado anual (Millones de euros). 2008-2009-2010



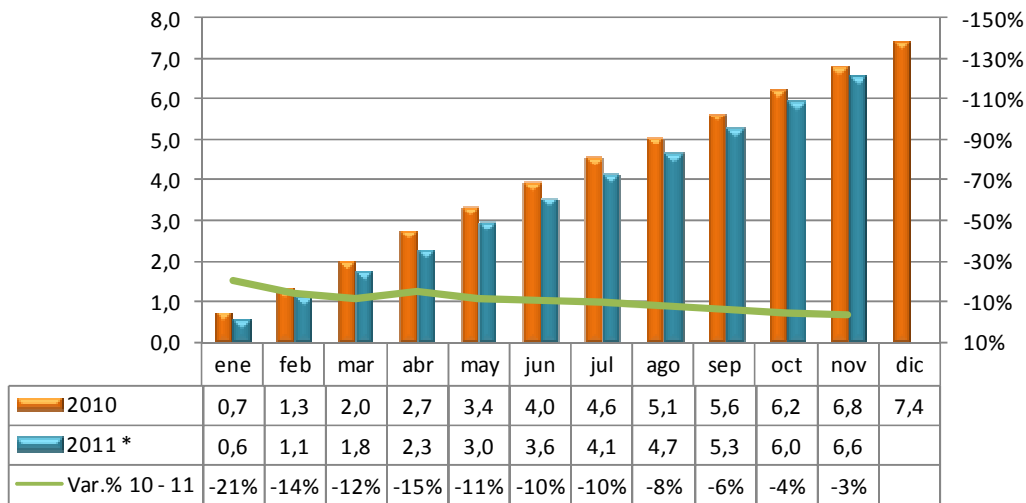
FUENTE: Instituto Nacional de Estadística

Durante el segundo semestre de 2009 se detectaron indicios de que la tendencia al alza en la demora en los pagos de empresa se estaba reduciendo. Por primera vez desde septiembre de 2007, el aumento de retrasos en los pagos se comenzó a nivelar.

Este hecho refleja la adaptación de las empresas españolas a entornos adversos y cómo se comenzaron a aplicar controles de gestión de crédito más estrictos.

Dicho cambio de tendencia en 2009, se mantuvo durante todo el 2010, puesto que los efectos impagos se redujeron un 46% en el conjunto del 2010 respecto año anterior, representando estos impagos unos 7.420 millones de euros.

Gráfico 2: Evolución Efectos Impagados acumulado anual (Millones de euros). 2010-2011



Fuente: Instituto Nacional de Estadística

A tenor de los últimos datos provisionales de 2011, la tendencia ha continuada con esa progresión bajista durante el año anterior, pero no tan acentuada, ya que el importe de los efectos impagados se ha visto reducido tan solo en un 3%.

Pese a esa leve disminución, los niveles de impago siguen estando muy por encima de su valor a largo plazo. En términos porcentuales, del total de efectos vencidos durante 2011 (93,1 millones de efectos), el 4 % resultan finalmente impagados.

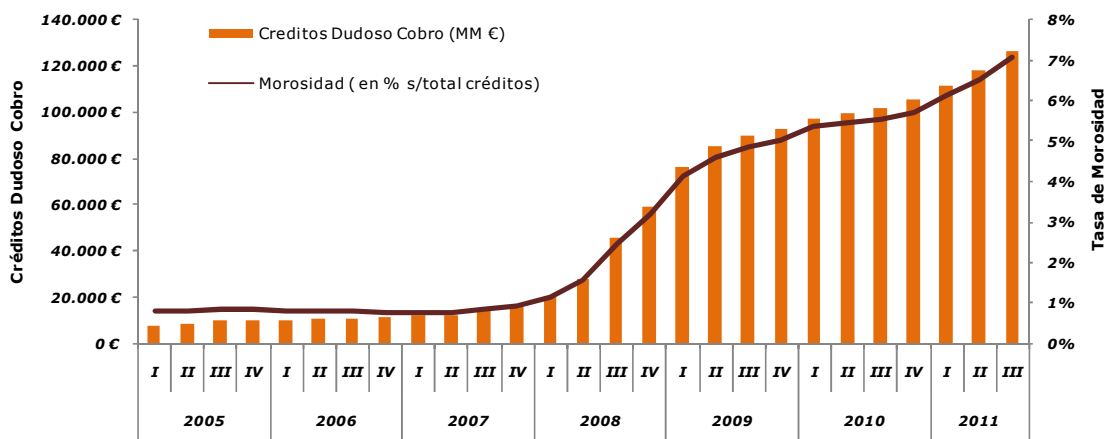
Representando un volumen de impagos de 6.597 millones de euros hasta noviembre de 2011, lo que evidencia que el problema de la morosidad entre empresas y particulares está más que latente en España.

2.2. Morosidad Bancaria

Pero no sólo se deja de pagar a proveedores de mercancías y/o servicios, sino que la situación de morosidad afecta también a los proveedores de dinero, es decir, a los bancos.

Según las últimas estadísticas del Banco de España en el tercer trimestre de 2011 la morosidad de las empresas y particulares alcanzó el 7,08%.

Gráfico 3: Evolución de la Morosidad Bancaria



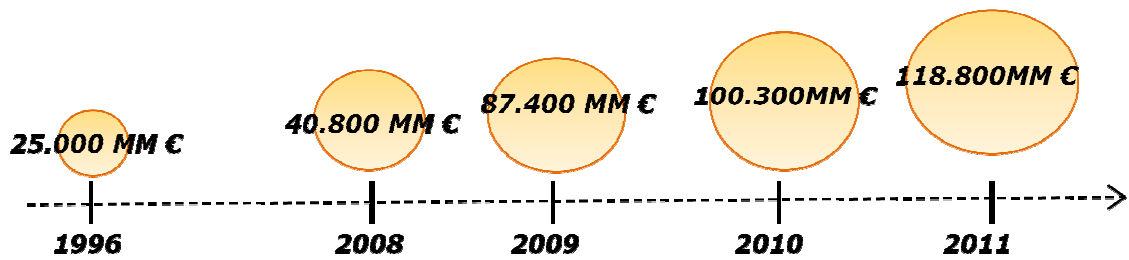
Fuente: Banco de España

De los 1.791.697 millones de euros prestados a la sociedad española en el penúltimo trimestre de 2011, 126.823 millones de euros fueron contabilizados como morosos.

Esta morosidad se entiende como aquella deuda que tienen importes vencidos por cualquier concepto (principal, intereses,...) bien con una antigüedad superior a tres meses, bien por un importe superior al 25% de la deuda.

Es al observar las cifras absolutas cuando nos damos cuenta de la gigantesca dimensión de la morosidad en España:

Gráfico4: Evolución volumen total de Créditos Dudoso Cobro



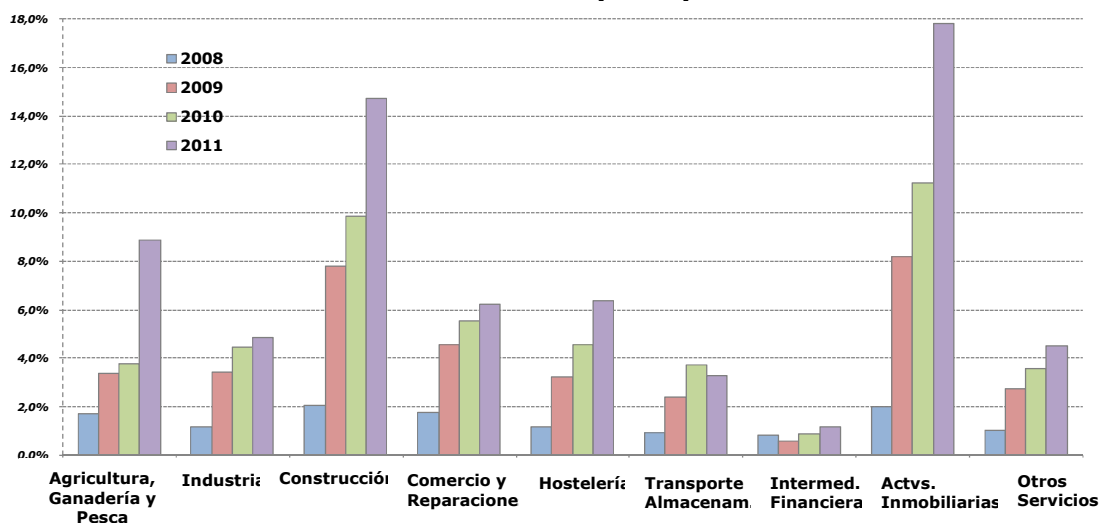
Fuente: Banco de España

Una primera lectura de esta cifra es que los bancos están sufriendo la crisis igual que todos los demás sectores empresariales en España.

Pero esta visión está sesgada, ya que una morosidad alta de la banca implica que son las empresas y los particulares los que están teniendo dificultades para poder pagar sus créditos, es decir, son los clientes los que verdaderamente tienen problemas de liquidez.

Estos clientes son principalmente los relacionados con el sector de la construcción e inmobiliario, ya que son los que respecto al crédito concedido para financiar su actividad incurren en mayores impagos, en mayor crédito dudoso.

Gráfico 5: Evolución crédito dudoso concedido a Empresas. Detalle por actividad principal

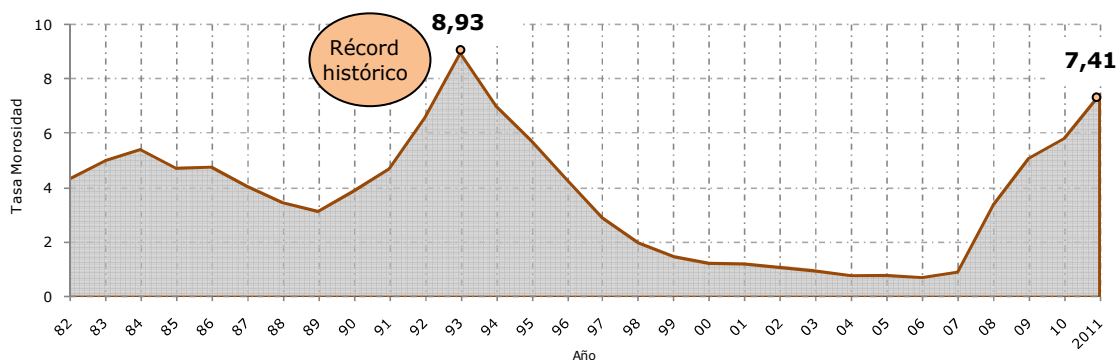


Fuente: Banco de España

En términos de PIB significa que España tiene como créditos de dudoso cobro el equivalente a más del 10% del PIB español.

Es al ampliar el eje temporal cuando se aprecia el espectacular incremento sufrido durante estos últimos 4 años y su comparativa con la anterior crisis.

Gráfico 6: Evolución histórica Tasa Morosidad Bancaria



Fuente: Banco de España

El nivel de morosidad en el mes de octubre, según el Banco de España, se ha situado en el 7,41%, el segundo nivel más alto de los últimos treinta años, superando incluso al registrado en el año 1994, cuando la tasa de mora estaba en el 7,01%. Entre los meses de enero y octubre, la morosidad ha aumentado en más de 1,4 puntos desde el 6,06% con el que se inició el año. En los últimos doce meses se ha incrementado en 2,2 puntos porcentuales, lo que equivale a un 30,45%.

El nivel más alto de morosidad del sistema financiero español se registró en la crisis de los noventa. Concretamente, en 1993 la tasa alcanzó el 8,93%. Es decir, nueve de cada cien créditos concedidos acabaron por no pagarse, diez veces más que antes de que las hipotecas subprime destaparan la mayor crisis financiera mundial desde el crack de 1929.

¿Qué ha pasado desde entonces? Recuperada la normalidad a partir del año 1997, España entra en un círculo virtuoso de crecimiento económico, que incrementa el endeudamiento de familias y empresas. El crédito concedido a las familias pasó de 1,202 billones de euros en el año 2005 a 1,869 billones en 2008, año en el que se alcanza el punto de inflexión. El problema es que el montante de créditos catalogados de dudosos se ha más que duplicado, desde 40.800 millones de euros en 2008 hasta los actuales 118.800 millones.

El tema llega a ser si cabe más preocupante si se considera a esta morosidad bancaria la producida por los bienes inmuebles incorporados al balance de las entidades bancarias como canjes de deudas.

A este canje se le denomina "dación en pago": se produce cuando se entrega un bien en concepto de pago total o parcial de la deuda contraída. El ejemplo más usual es el de un promotor inmobiliario que se presenta en las oficinas del Banco y entrega las viviendas como dación en pago, con lo que queda saldada la deuda.

Desde el 2007, año que comenzó a enfriarse el mercado inmobiliario, bancos y promotores han usado y abusado de dicha figura por su total conveniencia.

Ambas partes se benefician con la operación: La promotora se quita de encima su deuda a cambio de unos pisos que no se venden. La entidad bancaria mantiene impoluta la aparente robustez de su balance sin provisionar o llevar a pérdidas un crédito que en realidad es moroso e irrecuperable, puesto que en el balance de la entidad antes figuraba un activo de 10 millones de euros por créditos y ahora figura 10 millones de euros por edificios. Nada ha cambiado.

Actualmente no se incluye en la contabilidad oficial como morosos los préstamos impagados que se han canjeado por viviendas, De ahí

que los datos de morosidad bancaria publicados mensualmente sean puestos en duda mayoritariamente.

Durante 2010 el Banco de España ha despertado de su letargo supervisor haciendo un intento de obligar a Bancos y Cajas a aumentar considerablemente la provisión por los activos inmobiliarios dacionados y así estimular que la banca se desprenda de ellos. El Banco de España obliga desde Octubre de 2010 a dotar el 100% la cobertura de los impagos a los doce meses y el 30% del valor de la vivienda a los dos años.

Según los últimos datos publicados por cada unos de los grupos de cajas de ahorros por exigencia del Banco de España, el conjunto de las cajas españolas tienen activos "potencialmente problemáticos" en el sector inmobiliario y promotor por casi 93.000 millones de euros.

Los cerca de 93.000 millones suponen casi la mitad de los 185.000 millones de euros en activos problemáticos que el Banco de España señaló en otoño de 2010 que existen en el sistema financiero español, por lo que la otra mitad corresponde a los bancos.

Las cajas y bancos tienen provisionados o dotados tan solo alrededor del 30% de esta cantidad.

Los activos "problemáticos" se dividen en tres grupos:

- Para empezar, los **préstamos morosos** dentro del crédito a promotores e inmobiliarios. Se trata de una cantidad que ronda los 47.900 millones de euros, entre un 17 y un 18% del total del crédito al sector.
- En segundo lugar, se sitúan los préstamos en riesgo de ser morosos en un futuro (denominados **subestándar**), que suman más de 56.600 millones de euros en el conjunto de las cajas.

- Y en tercer lugar se sitúan **los activos adjudicados** a las cajas en el sector inmobiliario por impago de créditos. Se trata de viviendas, locales y suelo. El conjunto del sistema financiero cuenta con unos 81.500 millones de euros de activos adjudicados.

Por tanto las cifras oficiales actuales del 7,41% enmascaran la magnitud real del problema al no incorporar los tres grupos de activos problemáticos.

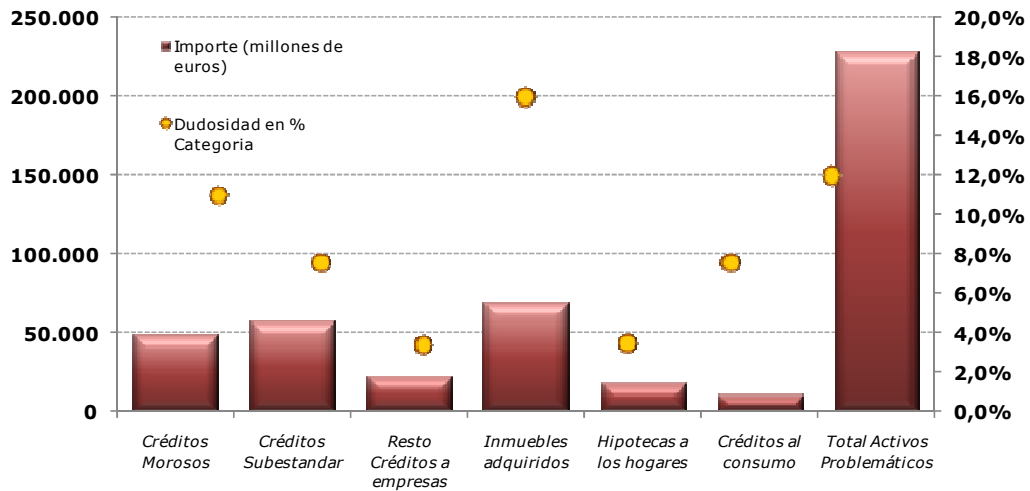
Tabla 1: Exposición Inmobiliaria de los principales Bancos y Cajas de Ahorro (Millones de euros)

Nombre Entidad	Exposición a crédito promotor	Morosos + Subestándar	Adjudicados	TOTAL Activos Problemáticos	% sobre inversión crediticia	% de Cobertura
BANCOS						
Santander	24.369	9.487	8.559	18.046	38,9%	32%
CaixaBank	23.739	8.407	927	9.334	35,4%	29%
Sabadell + CAM	21.602	11.497	10.700	22.197	53,2%	29%
Popular	17.656	5.734	6.408	12.142	32,5%	24%
BBVA	15.256	6.024	6.632	12.656	39,5%	33%
Catalunya Banc	12.774	3.457	5.435	8.892	27,1%	31%
Banesto	6.588	3.079	3.607	6.686	46,7%	36%
Liberbank	5.457	1.557	778	2.335	28,5%	19%
Bankinter	2.390	350	484	834	14,6%	36%
TOTAL BANCOS	129.831	49.592	43.530	93.122	35%	30%
CAJAS						
Caja Madrid Bancaja	41.280	15.112	11.048	26.160	12,5%	32%
Banco Base	23.286	9.786	4.208	13.994	15,5%	25%
CatalunyaCaixa	12.774	3.457	3.730	7.187	13,3%	38%
NovacaixaGalicia	11.150	4.437	2.616	7.053	13,8%	31%
Mare Nostrum	11.554	2.746	2.949	5.695	11,4%	39%
Banca Cívica	9.187	3.368	2.050	5.418	11,1%	36%
Caja Duero	8.067	3.015	1.083	4.098	15,9%	32%
BBK - Cajasur	3.574	2.503	1.152	3.655	10,7%	32%
Unnim	3.598	1.241	1.985	3.226	17,8%	18%
La Caixa	26.284	5.737	4.651	10.389	5,9%	26%
Ibercaja	4.636	1.298	761	2.059	6,3%	27%
Unicaja	2.948	915	985	1.900	7,7%	n.d.
Kutxa	1.714	761	456	1.218	8,0%	30%
Vital	1.253	373	291	664	10,1%	19%
TOTAL CAJAS	161.305	54.749	37.965	92.715	11,1%	28%
TOTAL SISTEMA FINANCIERO	291.136	104.341	81.495	185.837	21%	30%

Fuente: Elaboración propia a partir datos Expansión, Banco España y CNMV.

Según el Fondo Monetario Internacional, considerando todos los activos con elevada probabilidad de acabar generando pérdidas, el sector financiero se enfrentaría a una morosidad potencial del 12%.

Gráfico 7: Tasa de Morosidad real vs Activos Problemáticos



Fuente: Banco de España y FMI.

2.3. Comparativa Internacional

La situación de España comparada con el resto de países europeos no le deja tampoco en buen lugar, todo lo contrario, evidencia la difícil situación en la que se encuentra debido a los eternos plazos de pago y las malas calificaciones de riesgo respecto a sus vecinos europeos.

En Europa los plazos de pago varían mucho según el país y existen diferencias abismales entre los Estados Miembros como se puede observar en el cuadro de plazos de pago.

Tabla 2: Comparativa Plazos medios de pago interempresarial en la Unión Europea.

<i>País</i>	<i>Plazo medio de crédito contractual (días)</i>	<i>Plazo de Retraso Medio (días)</i>	<i>Plazo medio Real (días)</i>
Grecia	75	35	110
Italia	69	34	103
España	70	29	99
Portugal	51	41	92
Chipre	60	31	91
Irlanda	35	30	65
Francia	41	18	59
Belgica	35	15	50
Lituania	30	20	50
Republica Checa	30	17	47
Hungria	25	22	47
Eslovaquia	26	20	46
Reino Unido	30	16	46
Países Bajos	25	18	43
Letonia	20	20	40
Suiza	29	11	40
Austria	26	12	38
Dinamarca	25	13	38
Alemania	25	12	37
Islandia	25	12	37
Estonia	20	16	36
Polonia	20	16	36
Suecia	27	8	35
Noruega	23	9	32
Finlandia	20	7	27

Fuente: IntrumJustitia

Estas diferencias en los plazos de pago perjudican no sólo el buen funcionamiento del mercado interior sino también el comercio intracomunitario.

Un ejemplo del problema es la distancia que separa el plazo de pago medio de Finlandia que es de sólo 27 días, del de España que es de 99 días. Por tanto una simple comparación entre los plazos de pago medios existentes en los países de la Europa revela que España ocupa el tercer lugar en el ranking de los peores pagadores de la Europa Occidental.

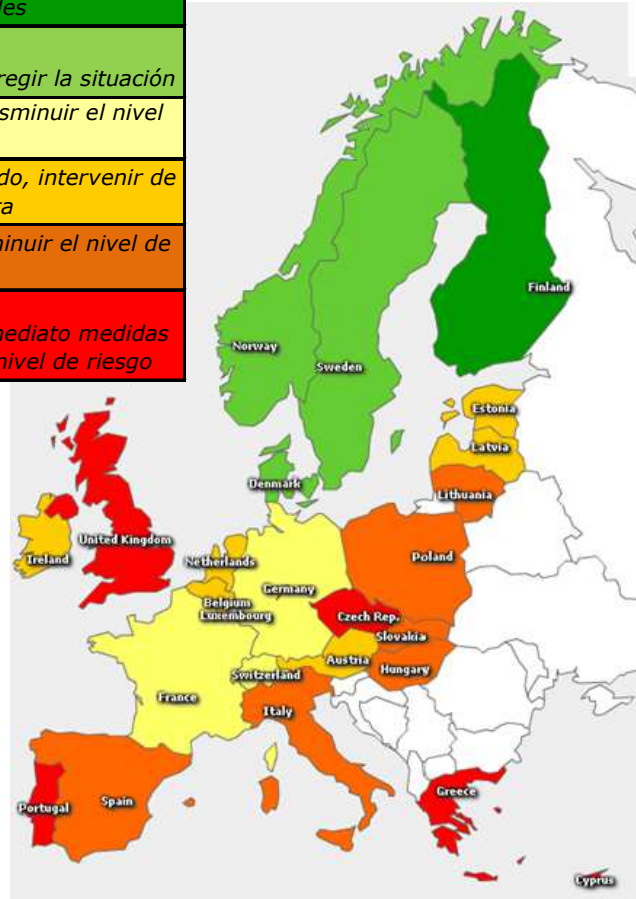
Asimismo, conviene destacar que este comportamiento tan diferente al resto de países de nuestro entorno no es algo reciente fruto de la crisis económica. Ha sido una práctica habitual que desconcertaba a las empresas extranjeras que operaban en España y que se ve acentuada por la crisis de liquidez. Por otro lado, también hay que reconocer que muchas empresas españolas han ofrecido tradicionalmente plazos de cobro más largos como un elemento más de su estrategia internacional para capturar nuevos clientes. Un factor que, a menudo, les ha permitido ser más competitivo que otros actores del mercado.

Además, España registró parámetros muy negativos en el último Estudio Europeo de Pagos publicado a finales del 2011 por IntrumJustitia (EuropeanPaymentIndex), que expresa el riesgo potencial de cada país europeo a la hora de cobrar las operaciones comerciales.

El PaymentIndex de IntrumJustitia tiene como objetivo a comparar los distintos países europeos, desde el punto de vista del riesgo de morosidad.

Ilustración 1: Mapa Índice de Riesgo Europeo 2011

Descripción de los valores del "Payment Index"	
101 - 129	Permanecer alerta para conservar las condiciones actuales
130 - 139	Iniciar la intervención para corregir la situación
140 - 149	Es necesario intervenir para disminuir el nivel de riesgo
150 - 159	El nivel de riesgo debe ser bajado, intervenir de manera inmediata
160 - 169	Es urgente intervenir para disminuir el nivel de riesgo
170 >	Es urgente implementar de inmediato medidas correctivas para disminuir el nivel de riesgo



Fuente: Elaboración propia

Para confeccionarlo, IntrumJustitia ha utilizado 21 datos económicos e índices como el plazo contractual, el retraso medio, la antigüedad de la deuda vencida y los créditos fallidos. El índice indica que con menor puntuación existe menor riesgo de impago, y a mayor puntuación, mayor riesgo. El estudio otorga a España un índice de riesgo de 168, lo que significa un alto riesgo de impago.

Hay que tener en cuenta que sólo 5 estados europeos están peor catalogados que España, a saber: Grecia con 188, Portugal con 186, Chipre con 175 y la República Checa con 174 y Hungría con, la misma puntuación, de 168.

España está posicionada en el sexto puesto en el ranking de países con mayor índice de morosidad de la Europa de los 25. Sin embargo, ocupar el sexto lugar no supone ningún atenuante a la consideración de España como uno de los más morosos de Europa, puesto que los cuatro países que encabezan la lista tienen un peso específico dentro de la UE mucho más pequeño que el que le corresponde a España, tanto desde la perspectiva demográfica como desde el punto de vista económico, y además Chipre es un micro estado de la UE.

Esta calificación (índice 168) incluye a España dentro de la categoría de países con alto riesgo de impago, para los que se recomienda la adopción de estrictas medidas de control para evitar la morosidad en las transacciones comerciales.

Otra prueba que demuestra la elevada morosidad existente en España queda reflejada en los datos aportados por el estudio, también de IntrumJustitia, sobre la antigüedad de las facturas vencidas en las carteras de las empresas de los distintos países de la UE de los 25.

España tiene un período medio de cobro muy similar al de Italia, pero las empresas españolas en su conjunto tienen más porcentaje de saldos vencidos –o sea facturas pendientes de cobro– con antigüedad superior a los 4 meses que las empresas italianas. En Italia, el porcentaje de saldos de clientes pendientes de cobro con antigüedad superior a los 120 días constituye tan sólo el 8,4% del total de su cartera de facturas por cobrar, mientras que en España este porcentaje se eleva al 11,5% (y según los últimos estudios este ratio va en aumento) España se encuentra en un lugar destacado del ranking de estados de la UE con elevados porcentajes de créditos morosos en los balances de las empresas.

3. Causas de la Morosidad

Por lo general se suele echar la culpa de la existencia de morosidad a la coyuntura económica de un país, pero esto no es correcto ya que la coyuntura constituye uno de los condicionantes de la morosidad, pero no es el único causante del fenómeno.

Por consiguiente la morosidad no es un fenómeno provocado por la coyuntura, sino que es necesario considerar la existencia de varios condicionantes que interaccionando entre sí provocan el nivel de morosidad existente en un momento dado en la economía de un país o un sector determinado.

Por tanto, no existe un solo determinante para explicar la situación actual de España sino que se debe buscar el origen de la actual situación de morosidad en la combinación y convergencia de varios determinantes.

Estos condicionantes son:

- La coyuntura económica
- La actitud del sistema financiero
- El comportamiento de pagos de las administraciones publicas
- La cultura empresarial, la ética en el comportamiento de los compradores y los hábitos de pago.
- La ausencia de una cultura de cobro de los acreedores y excesiva permisividad ante los retrasos en el pago
- El tejido y la estructura empresarial
- El marco legal
- La postura de la sociedad española ante la morosidad

De todos estos determinantes, y a pesar de que los factores coyunturales pueden agravar la morosidad, los principales condicionantes son los cuatro últimos: la cultura empresarial y

costumbres de pago, la estructura, el marco legal y postura de la sociedad ante la morosidad.

Estos cuatro elementos actúan de forma sinérgica y en la actualidad se pueden considerar los auténticos culpables de los problemas de cobro en la sociedad española. Puesto que, pese a incrementar la morosidad debido a la actual coyuntura económica siempre ha sido un lastre para las empresas incluso en épocas de bonanza.

3.1. La coyuntura económica

La coyuntura económica afecta directamente al nivel de morosidad, puesto que en una fase de expansión y bonanza de la economía los índices de morosidad disminuyen, mientras que en una época de recesión o de crisis la morosidad se dispara.

La actual situación de la economía española, claramente en crisis, tuvo comienzo desde la explosión de la denominada "burbuja inmobiliaria", tanto a nivel nacional como internacional a partir de la crisis de las hipotecas subprime en Estados Unidos en agosto de 2007.

La expresión burbuja inmobiliaria en España es un término que hace referencia a la existencia de una burbuja especulativa en el mercado de bienes inmuebles en España. El principal síntoma que tuvo la misma fue el incremento anormal de los precios muy por encima del IPC, incrementos que se explican principalmente recurriendo a factores externos, como la especulación. Otros síntomas serían un elevado número de bienes inmuebles construidos y una gran cantidad de operaciones de compra-venta, todo ello unido a un extraordinario desarrollo del crédito.

La burbuja tuvo su inicio en 1998 y se ha prolongado hasta agosto de 2007, manifestándose principalmente en una elevación sostenida

de los precios, superior al 10% anual y llegando en algunos años hasta cerca del 30% anual según informes elaborados por el portal español inmobiliario: Idealista.com.

El resultado de la explosión de la burbuja provocó una brusca caída de los precios en el corto plazo, que podría estar inducida por la salida de los especuladores del mercado, y por la incapacidad del mercado para absorber la enorme oferta de vivienda construida y vacía disponible.

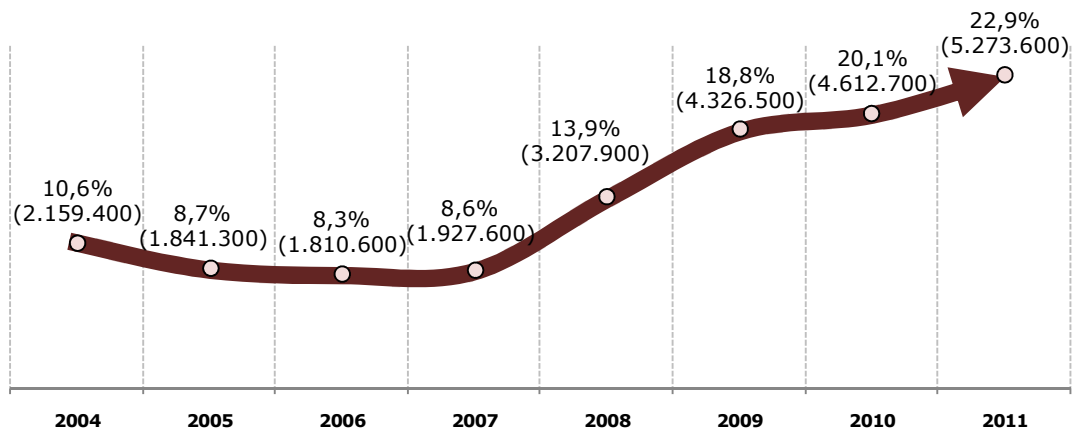
La enorme dependencia de la economía española de la industria de la construcción, llegó a suponer la cuarta parte del PIB, así como un endeudamiento excesivo de los hogares, lo que provocó que con la caída del sector se produjera la erosión del consumo interno y el aumento de la tasa de paro y los índices de morosidad, provocando una devaluación de los activos inmobiliarios.

Si a esto se une, la caída del sistema financiero extremadamente ligado a la actividad inmobiliaria debido a su afán inversor, ya que dispuso todo tipo de productos hipotecarios, a plazo cada vez mayor e inyectó excesos de capital, se da inicio a una larga recesión económica.

De las consecuencias citadas anteriormente, la que trajo consigo el mayor impacto sobre la tasa de morosidad en España, es el aumento del paro.

En casi cuatro años, desde que el mercado inmobiliario empezó a hacer sonar las alarmas a mediados de 2007, el paro en España ha tocado los dos extremos. De marcar un mínimo en aquella primavera, el número de personas sin trabajo se ha disparado a los niveles más altos que recogen las estadísticas. De una tasa del 8,6% o 1,9 millones de parados al 22% de desempleo y a un récord de 5,2 millones de trabajadores que quieren un empleo durante 2011.

Gráfico 8: Evolución Tasa de desempleo en España



Fuente: INE

Aunque el proceso ha tenido lugar en un periodo de tiempo relativamente corto, los motivos de este descalabro vienen de lejos. La crisis financiera internacional y el estallido de la burbuja inmobiliaria no hicieron más que dejar al descubierto las limitaciones del sistema productivo y mucho empleo excesivamente temporal y de poca calidad.

Pero el problema no radica tan solo en el fin de la burbuja inmobiliaria y por tanto de millones de empleados de la construcción, sino también que el mercado laboral de España cuenta con una excesiva temporalidad, que era y sigue siendo de entorno al 30% de la población en disposición a trabajar.

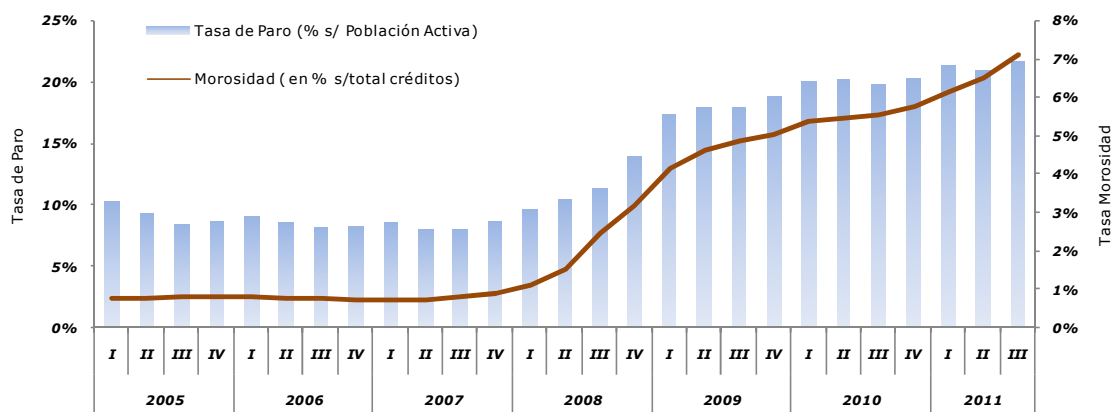
Si a esta situación, se le une la contracción económica de la actividad y la disminución de confianza del consumidor y por tanto del consumo, mantener el mismo número de empleados con menores ingresos genera pérdidas, por lo que dado que no hay mecanismos de flexibilidad interna para adaptar el nivel de producción, la salida más cercana e inmediata es reducir plantilla. Entonces, los primeros en ser despedidos son los temporales, ya que prescindir de ellos es más barato que pagar indemnizaciones a empleados con varios años de contrato. Lo que a su vez fomenta la opción del despido entre los empresarios.

Pero el retroceso en la actividad fue tan acusado que se hizo rentable despedir también a los indefinidos en aquellas empresas que directamente no se vieron avocadas al cierre.

Por tanto, la principal consecuencia de la crisis por la que atraviesa España ha sido el aumento desenfrenado de las tasas de desempleo. Lo que a priori está íntimamente relacionado con el aumento de la tasa de morosidad.

En este sentido, es interesante comparar la evolución de la tasa de morosidad con los datos de desempleo registrados para comprobar si realmente existe una correlación, como parece indicar el sentido común, entre ambas variables macroeconómicas.

Gráfico 9: Evolución Tasa de Paro Vs Tasa de Morosidad Bancaria

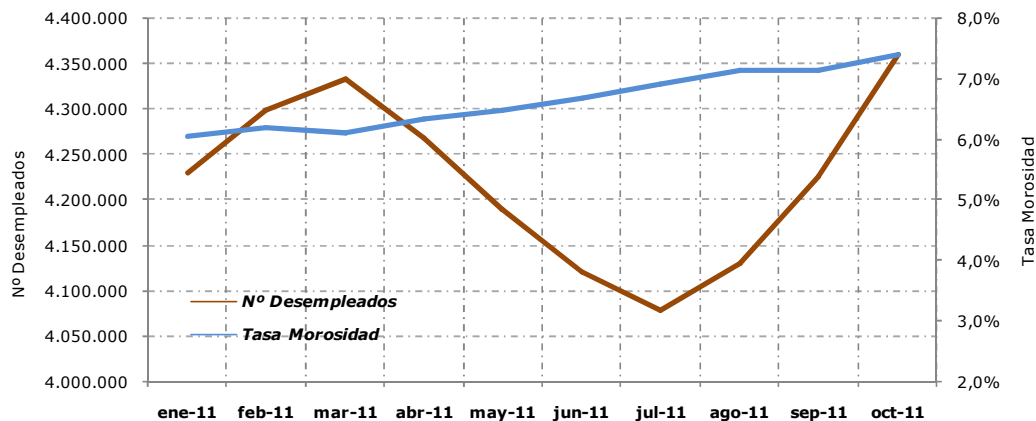


Fuente: INE / Banco de España

Los datos demuestran cómo históricamente la evolución de la morosidad y del paro ha tenido una gran correlación. Es decir, que ambos indicadores siguen un comportamiento similar y durante los momentos de mayor desempleo también se ha registrado la mayor tasa de mora.

Si bien es cierto, que la correlación no se produce en el mismo espacio de tiempo, si comparamos los últimos datos de 2011 de manera mensual.

Gráfico 10: Evolución Nº Desempleados vs Tasa Morosidad Mensual 2011



Fuente: INE/Banco de España

Llama la atención, si se compara la evolución de ambos datos, que durante el período que transcurre desde abril hasta julio, el desempleo tiene una tendencia a la baja mientras que la tasa de morosidad se comporta de manera contraria, claramente al alza, lo cual parece contradecir la teoría de que la morosidad está íntimamente relacionada con el desempleo.

Sin embargo, esta gráfica necesita una segunda lectura que ayude a comprender el verdadero comportamiento de la morosidad y poder sacar conclusiones concluyentes. Hay que tener en cuenta que el desempleo en España goza de una muy buena protección social.

Por tanto, en las primeras etapas de desempleo los ciudadanos tienen cubiertas sus necesidades económicas, siendo una de las cuáles el pago de sus deudas financieras. Es en el medio-largo plazo, en función de la cobertura familiar que cada uno posea, cuando la morosidad comienza a aparecer.

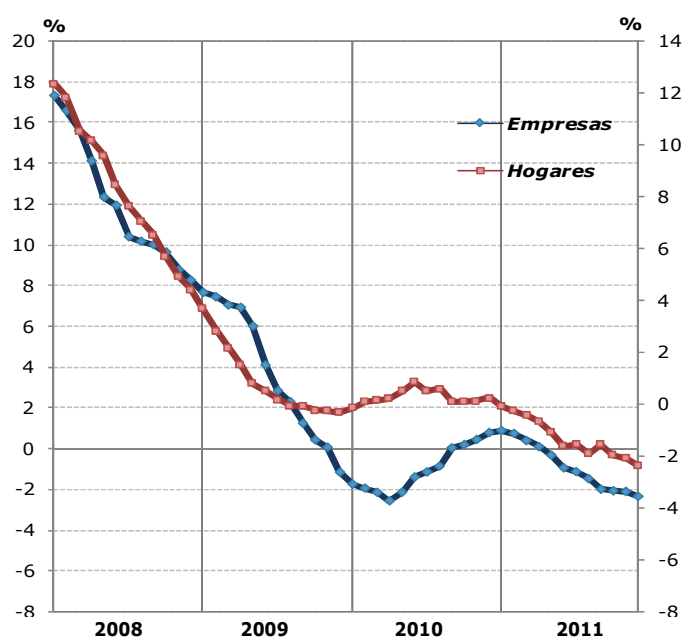
En este sentido, el incremento de desempleo a partir del mes de agosto comenzará a revertir en la tasa de morosidad en algún momento del año 2012, de difícil precisión, pero que llegará sin duda, a no ser que la evolución económica del país permita una recuperación general del desempleo a todos los niveles.

3.2. La actitud del sistema financiero

El sistema financiero controla el grito del dinero, en una época en que las entidades bancarias conceden generosamente créditos y los tipos de interés son bajos la morosidad global disminuye ya que las empresas tienen recursos fácilmente, pero en una fase de recesión en que se restringe la concesión de créditos y los tipos de interés suben, la morosidad se dispara por falta de liquidez en el sistema.

La situación en España corrobora dicha relación; La evolución del crecimiento del crédito ha sido muy fuerte en los últimos años, existiendo durante 2008 una estabilización y descenso en la concesión de préstamos, tanto a empresas como a hogares.

Gráfico 11: Evolución financiación a empresas y hogares. Tasas de variación interanual



Fuente: Banco de España

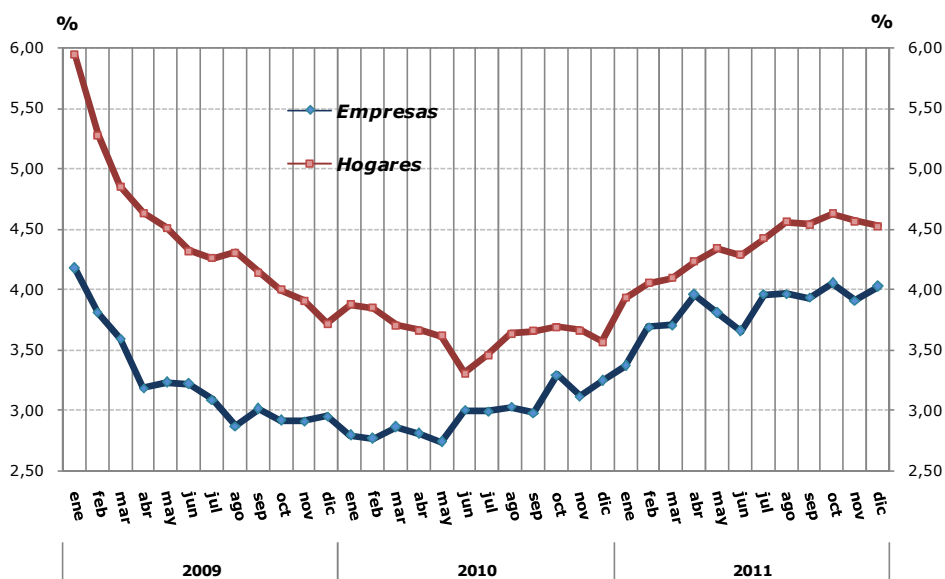
Dicha estabilización del crédito se ha debido al encarecimiento del dinero derivado de los problemas de liquidez actualmente existentes en el mercado, así como a la ralentización de la actividad económica en España que se ha traducido en aumento de la morosidad.

Las entidades bancarias debido al objetivo común de disminución de riesgos de crédito han optado por el endurecimiento de las condiciones de admisión.

Ya no es solo que el crédito sea escaso, sino que además es caro. Hasta el extremo de que los tipos de interés que aplican las entidades de crédito a las nuevas operaciones se han disparado hasta el 4,27% en diciembre de 2011. Se trata de la tasa más alta desde febrero de 2009, en plena debacle del sistema financiero mundial, y lo que pone de relieve es el deterioro de la actividad crediticia en un contexto extremadamente difícil (cierre de los mercados mayoristas destinados a la financiación bancaria)

En el caso de los créditos dirigidos a las familias, los tipos de interés aplicados son sustancialmente más elevados que los encaminados a las empresas. En concreto, del 4,43%.

Gráfico 12: Evolución tipos de interés de nuevas operaciones. Préstamos y créditos



Fuente: Banco de España

El acceso al crédito por el sector privado se ha convertido en un cuello de botella que ha terminado por asfixiar a muchas empresas, principalmente pymes.

3.3. El comportamiento de las administraciones públicas

Cuando las administraciones públicas se retrasan en el pago a sus proveedores se produce lo que se conoce como el efecto dominó, que implica que las empresas que no reciben los pagos de las administraciones se retrasan en el pago de sus propias facturas, de modo que sus proveedores también se ven obligados a demorar sus pagos y así sucesivamente.

La situación en España en este sentido es realmente grave, ya que se sitúa en el tercer lugar del ranking de administraciones públicas que peor pagan en Europa, el primer y segundo lugar lo ocupan Italia y Grecia respectivamente.

Las administraciones españolas practican un plazo de pago medio a sus proveedores de más de 5 meses, en torno a 153 días. Con lo que se puede afirmar que estas se están financiando del sector privado.

Tabla 3: Comparativa Plazos medios de pago de las Administraciones Públicas en la Unión Europea.

<i>País</i>	<i>Plazo medio de crédito contractual (días)</i>	<i>Plazo medio Real (días)</i>
Italia	90	180
Grecia	60	168
España	87	153
Portugal	57	139
Chipre	60	83
Belgica	45	72
Francia	44	64
Hungria	30	56
Lituania	30	56
Eslovaquia	30	55
Austria	30	49
Irlanda	35	49
Países Bajos	26	47
Reino Unido	29	47
Suiza	31	45
República Checa	30	43
Polonia	20	38
Dinamarca	25	37
Alemania	25	35
Suecia	28	35
Islandia	25	34
Noruega	26	34
Letonia	20	32
Estonia	15	24
Finlandia	20	24

Fuente: IntrumJustitia

Además se está produciendo un desequilibrio sin precedentes en las arcas de las administraciones públicas, puesto que según los últimos datos del Banco de España, la deuda de las administraciones públicas alcanza los 900.000 millones de euros.

En el primero de los gráficos se puede analizar la relación entre la deuda y el déficit público de nuestro país.

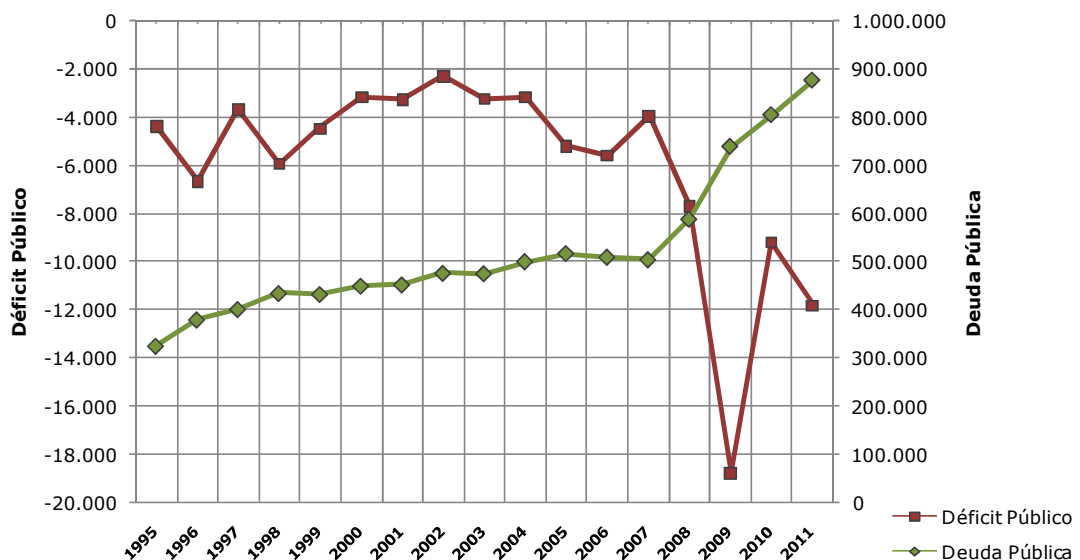
La diferencia entre ambos conceptos la otorga su propia descripción:

La deuda pública: Es la cantidad de dinero o bienes que un país debe a una empresa u otro país y que constituyen obligaciones que

se deben saldar en un plazo determinado. La deuda se va acumulando hasta que vence, momento en el cual debe ser saldada.

El déficit público: Es el saldo negativo que se produce cuando los pasivos son mayores a los activos. Cuando alguien se refiere al déficit público habla del exceso de gasto gubernamental sobre los ingresos generados con los impuestos. Es decir cuando se dice, según último dato publicado, que España tiene un déficit del 9,2% quiere decirse que España ha gastado 9,2% más de dinero del que ha ingresado en un año.

Gráfico 13: Evolución de la Deuda y Déficit Público



Fuente: Banco de España

Como se aprecia en el gráfico, la velocidad a la que España ha aumentado su endeudamiento es vertiginosa y representa un cambio de tendencia drástico frente a años anteriores. El punto de inflexión evidente se dio en el 2º trimestre del 2009, puesto que el Gobierno se gastó casi 80.000 millones más de lo que ingresó a través de los impuestos.

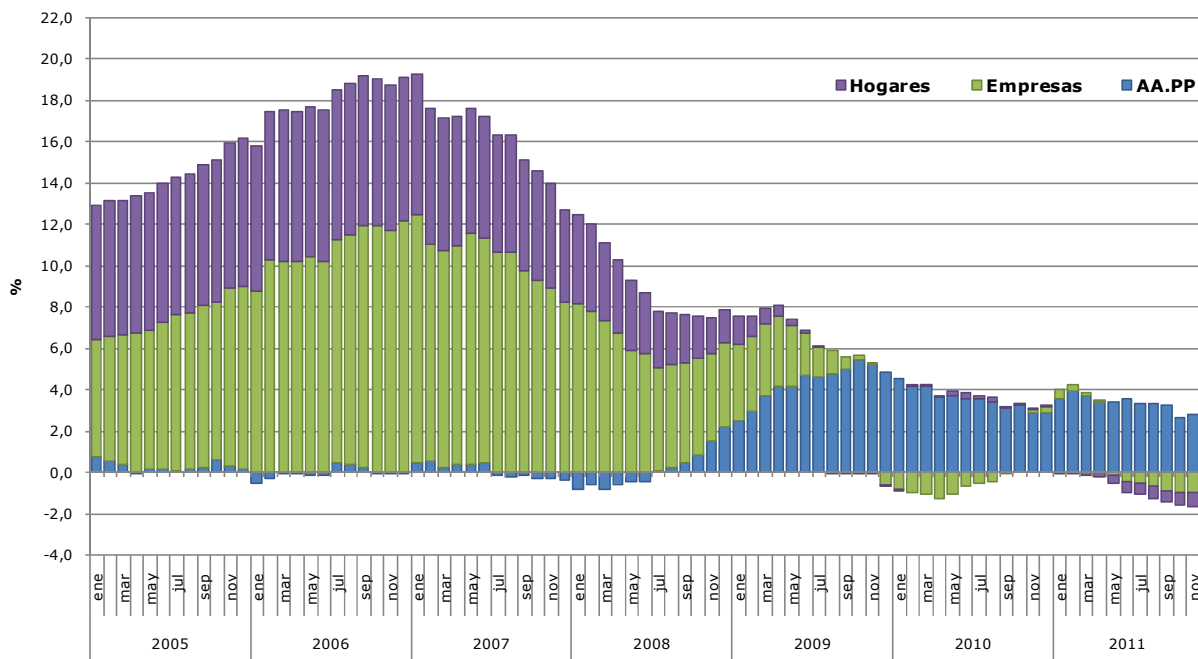
Pese a verse reducido este déficit en los últimos dos años, sigue existiendo una elevadísima deuda pública que estuvo al borde de representar el 70% del PIB en 2011 (67,4%).

Además hay que destacar que España se está produciendo lo que se conoce como efecto *crowdingout*, es decir, la reducción del crédito para la inversión de las compañías por el aumento de la financiación a las administraciones.

Debido a la elevada deuda que han ido acumulando las administraciones públicas durante la crisis, el nivel de financiación dirigido a estas, ha sufrido un elevado aumento en detrimento de la financiación a entes privados.

Ello se demuestra en el siguiente gráfico, donde se contempla la evolución de las tasas de contribución del saldo total de financiación diferenciando entre los entes de destino del crédito: administraciones públicas, empresas y hogares.

Gráfico 14: Evolución Tasas de Contribución al total de financiación a sectores no financieros



Fuente: Banco de España

Se aprecia claramente como la tasa de contribución de las administraciones públicas se ha visto incrementada durante los últimos tres años, en detrimento de la financiación a empresas y hogares.

En definitiva, el comportamiento y la situación en la que se encuentren las administraciones públicas es otro de los condicionantes coyunturales para que la morosidad se vea afectada.

3.4. La cultura empresarial y la ética en el comportamiento de los compradores

En muchos países no existe una cultura empresarial que fomente el pago puntual y las empresas no dan prioridad alguna a tener un perfil de buen pagador, por consiguiente no supone ningún objetivo estratégico para las empresas, por lo que no se han implantado políticas de atender puntualmente los pagos a proveedores.

Hay que hacer notar que el gran generador de morosidad en España es un factor inherente a la cultura empresarial. No son causas estructurales, legales, ni coyunturales las que provocan la plaga de la morosidad, sino una actitud generalizada de las empresas ante el cumplimiento de las obligaciones de pago. La inexistencia de una ética definida en el cumplimiento de las obligaciones de los deudores ha dejado un vacío moral que permite la existencia de una morosidad permanente.

Y lo peor es que se existen clientes que abonan sus facturas siguiendo un criterio selectivo basado en su propio interés; en otras palabras pagan mucho peor a los proveedores no estratégicos y que pueden ser reemplazados con facilidad. Por el contrario los proveedores que no pueden ser sustituidos son pagados mucho antes por los mismos compradores.

Hoy en día, el retraso intencionado de los pagos a proveedores es sinónimo de buena gestión empresarial. La política que se aplica en muchas empresas, de demorar intencionalmente los pagos a proveedores, está considerada por muchos dirigentes como un buen modelo de gestión. Muchos directivos consideran perfectamente ético retrasar al máximo los pagos a proveedores de manera intencionada. Además aprovechan cualquier fallo por parte de un proveedor para no pagar al vencimiento, o incluso solo realizar el pago cuando el proveedor ha exigido ya varias veces el cobro.

Esta carencia de ética y cultura empresarial en el cumplimiento de las obligaciones de pago se puede constatar incluso cuando el deudor firma documentos mercantiles como puede ser contratos, reconocimientos de deudas, pagarés o cheques. En numerosas ocasiones el suscribir estos documentos, que en otros países son casi sagrados, no supone para el firmante ni siquiera un compromiso moral para su cumplimiento.

Por tanto, con este serio problema de falta de ética empresarial en las empresas, con prácticas de pago tan arraigadas y esta mentalidad es muy difícil conseguir erradicar la morosidad en España.

3.5. La ausencia de una cultura de cobro en las empresas acreedoras

Las prácticas de cobro en muchas empresas son excesivamente laxas y además no han desarrollado una metodología adecuada para rentabilizar sus inversiones a clientes. Asimismo existen, debido a la carencia de una cultura empresarial que otorgue prioridad a la cobranza de las ventas, empresas que sufren elevadas pérdidas por culpa de la morosidad de sus clientes.

En general, en los países del ámbito hispano, los directivos de las empresas proveedoras son demasiado tolerantes con los deudores,

ya que prefieren priorizar las actividades comerciales y las relaciones públicas a tratar las condiciones de pago y a reclamar el pago puntual de las facturas.

En el caso de España, los directivos y cargos de las empresas tienen una especie de pudor, o incluso sienten vergüenza, a la hora de reclamar el pago de las facturas vencidas a los clientes.

Esta situación no se produce en otras culturas empresariales, puesto que lo primero que hacen las empresas es dejar bien claras las condiciones de pago y son muy rigurosas en el cumplimiento de los plazos de pago de cada operación comercial.

Además en España hay una conciencia colectiva de resignación a cobrar tarde, de modo que el sentimiento imperante en las empresas españolas es que cobrar tarde o cobrar mal, es algo habitual y no se puede hacer nada para evitarlo.

Otro problema que afecta muy negativamente los resultados de cobro de las empresas españolas, es que en muchas compañías no se han incorporado objetivos de reducción del periodo medio de cobro ni de los saldos de clientes, puesto que no se da importancia a la gestión del crédito comercial.

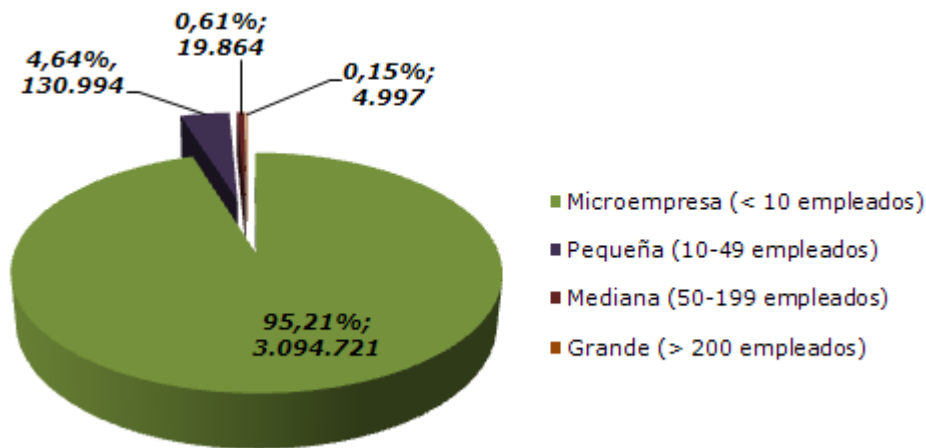
3.6. El tejido y la estructura empresarial

La estructura empresarial también determina la morosidad, puesto que existen muchas empresas con una deficiente estructura financiera, mala organización y nula planificación. Esto se debe a que en muchos países el tejido empresarial está formado mayoritariamente por microempresas y pequeñas empresas que disponen de escasos recursos financieros.

Tomando como ejemplo el caso de España, en general las pymes suponen casi el 99,90% del tejido empresarial, siendo el 95% microempresas o empresarios individuales. Asimismo existen

entorno a 2,5 millones de empresas, casi el 80% de todas las empresas españolas que tienen menos dos o menos empleados.

Gráfico 15: Tejido empresarial en España. 2011



Fuente: INE

Esto significa que la mayoría de las empresas tienen estructuras financieras débiles y tiene como asignatura pendiente la financiación a largo plazo, por lo que son altamente frecuentes los problemas financieros y las tensiones de tesorería. Muchas empresas utilizan como fuente de financiación el crédito otorgado por los proveedores y se dedican constantemente a forzar estos recursos.

Asimismo la dirección de muchas pequeñas empresas está en manos de su propietario, que con frecuencia no tiene la suficiente formación financiera para dirigir una empresa en el entorno económico actual.

La precaria situación financiera de un gran número de las empresas, provoca una permanente falta de recursos de tesorería que hace que no pocos negocios se conviertan en morosos crónicos. Esto viene agravado en bastantes ocasiones por la actuación de una dirección poco competente, que en vez de buscar soluciones a los problemas de circulante de las empresas, se limita a incumplir sus pagos a los acreedores como salida fácil a las crisis de tesorería.

Todo ello provoca que el 50% de las empresas que se crean, desaparezcan en el plazo de cinco años y que el 20% de las empresas de nueva creación mueran en el primer año de vida. Sin embargo, si se trata de microempresas, la tasa de mortalidad en el primer año de vida llega al 50%.

Globalmente existe una relación directa entre los impagos y el tamaño de las empresas, y también entre impagos y edad del negocio; las estadísticas han desvelado que los mayores índices de morosidad se dan en empresas de reciente creación, especialmente entre aquellas que tiene entre uno y cinco años de vida, y entre las pymes con un volumen de facturación anual inferior a 3 millones de euros.

3.7. El marco legal

Respecto al marco legal, en la última década han aparecido novedades legislativas importantes, y que han supuesto una mejora considerable de la problemática, como fue la aprobación de la ley 3/2004 de medidas de lucha contra la morosidad, y que ha supuesto un aumento considerable de los derechos del acreedor frente al moroso.

Con la intención de mejorar la precaria situación de miles de empresas españolas que sufren los retrasos en los pagos por parte de sus deudores, y especialmente de la Administración Pública, el Gobierno aprobó la Ley 15/2010, de 5 de Julio, de medidas de lucha contra la morosidad en las operaciones comerciales que modifica la anterior Ley 3/2004.

Esta reforma se aplica a todos los contratos celebrados desde su entrada en vigor el pasado 7 de Julio 2010, incorporando como principal novedad la imposición por ley de plazos máximos de pago por parte de empresas y de Administraciones Públicas a sus

proveedores, eliminándose la posibilidad de pacto en contrario por acuerdo entre las partes que ahora existía.

Asimismo, la Ley 15/2010 determina un nuevo plazo de pago, que será de “sesenta días después de la fecha de recepción de las mercancías o prestación de los servicios”. Sin embargo, la ley contempla un periodo de adaptación para las empresas que viniesen pactando plazos de pago más elevados.

Tabla 4: Calendario de aplicación Nueva Ley Morosidad

FECHA APLICACIÓN	Hasta final 2011	Durante 2012	A partir de 2013
PLAZO PAGO MAX	85 días	75 días	60 días

Fuente: BOE

Para el cómputo de estos plazos, ahora se realiza desde la fecha de recepción de las mercancías o prestación de los servicios, y no desde la recepción de la factura como en la redacción de la ley anterior. Se introduce también la obligación del proveedor de hacer llegar la factura al cliente antes de los 30 días siguientes a la fecha de efectiva prestación de los servicios o recepción de las mercancías.

Por otra parte, se contempla la publicación de la información sobre los plazos de pago de las sociedades en la memoria de sus cuentas anuales y la inclusión en la auditoría contable de la información necesaria para acreditar el cumplimiento de los límites legales al respecto.

En el caso de incumplimiento de las condiciones establecidas en la ley supondrá el derecho a percibir:

- **Intereses de demora:** El que resulte del contrato o en su defecto, el tipo de interés aplicado por el BCE incrementado en 7 p.p.
- **Indemnización por costes de cobro:** Aquel que se fije en contrato con transparencia y proporcionalidad respecto a la

deuda principal o en su defecto se estable un límite del 15% de la cuantía de la deuda si esta supera los 30.000€; en caso contrario, el límite será el importe total de la deuda.

Con todo ello, pese a suponer un cambio necesario sobre la anterior ley de morosidad, al eliminar la posibilidad de pacto entre las partes, la nueva Ley no podrá ser cumplida si no se establece de manera detallada la forma de hacerla valer.

Quedan importantes asuntos sin detallar, como:

- ¿De qué manera se deberá adaptar los nuevos plazos a los contratos en vigor?
- ¿Qué causas objetivas podrá declarar el deudor para la validación de un acuerdo de plazos de pago diferente?

Si a esta situación le unimos la falta de un régimen de control y sanciones, desembocando toda la responsabilidad en la buena fe de las partes, se deberá defender de manera individual el cumplimiento de la ley mediante la judicialización de los contratos que traspasen la misma y así comenzar a reducir el índice de morosidad, a la espera de próximas noticias.

Otras de las leyes que favoreció el marco legal contra la morosidad es la nueva ley de Enjuiciamiento Civil, que entró en vigor en enero de 2001, que supuso un cambio importante en los procedimientos de reclamación de deudas.

La nueva ley de Enjuiciamiento Civil pretende conseguir la agilización de los procesos civiles para favorecer el cobro de impagados, acabando con el exceso de burocracia y recortando al máximo los trámites judiciales. Para ello la Ley ha incorporado nuevos procedimientos abreviados para la reclamación de deudas, el proceso monitorio que permite reclamar cantidades hasta 30.000 euros en un juicio oral, y nuevas medidas para dar mayor protección

a los derechos del acreedor, como por ejemplo la ejecución de las sentencias aunque estén recurridas.

Por primera vez en España, el moroso pasó a encontrarse en una posición de mayor debilidad frente al acreedor.

Por otro lado, la nueva Ley Concursal (Ley 22/2003, de 9 de julio) entró en vigor en España el 1 de septiembre de 2004 y sustituyó la regulación de quiebras y suspensiones de pago, mejorando las posibilidades de cobros de los acreedores cuando el deudor se declara en situación de insolvencia,

Contrariamente de lo que sucedía con la antigua legislación, que aparte de ser poco eficaz para que el acreedor consiguiera cobrar sus créditos, tampoco exigía responsabilidades a los empresarios insolventes ni a los administradores, la nueva Ley Concursal (LC) puede ser un instrumento poderoso para cobrar deudas ya que obliga a los administradores a responder de las deudas societarias con sus patrimonios personales.

Mientras que los antiguos procedimientos concursales, y más concretamente la suspensión de pagos, se convertía en muchas ocasiones en un fantástico blindaje para el deudor, que le permitía eludir los pagos, obteniendo quitas del 90% de la deuda y plazos para pagar de varios lustros, gracias al escudo protector del procedimiento.

La nueva LC acaba con estos privilegios que tenían ciertos acreedores como Hacienda, Seguridad Social, Trabajadores y entidades bancarias, y establece una situación que es mucho más igualitaria y además paraliza temporalmente, por el plazo de 1 año, la ejecución de garantías reales existentes sobre los bienes del concursado, de modo que las entidades de crédito que tengan concedidos préstamos a los concursados, deberán esperar un año una

vez declarado el concurso de acreedores para ejecutar las garantías reales (hipotecas, prendas) ligadas a estos créditos.

Igualmente la nueva ley establece importantes limitaciones al contenido del convenio, puesto que las quitas no podrán superar nunca el 50% de los créditos y las esperas no irán en ningún caso más allá de 5 años. Además la nueva LC prohíbe el convenio de liquidación.

Hay que destacar que el acreedor podrá solicitar el concurso cuando tenga un título por el cual se haya despachado ejecución, sin que del embargo resultasen suficientes bienes disponibles para hacer el pago.

Además según el artículo 91 de la nueva LC, el acreedor que inste el concurso necesario se le bonifica con el 25% de su crédito, lo que posibilita una nueva vía de cobro para los acreedores cuando el moroso no tiene liquidez.

Sin embargo el inconveniente de recurrir a los tribunales es el elevado coste de los procedimientos judiciales en España y la lentitud de los procesos. En cuanto a los costes que el acreedor tiene que afrontar a la hora de reclamar sus deudas en los juzgados, éstos son principalmente el pago de los honorarios de abogados y procuradores, además de los gastos administrativos y tasas judiciales del propio proceso. En su conjunto los costes de un proceso judicial pueden llegar a alcanzar hasta el 40% de la cantidad reclamada.

Un estudio comparativo reveló que España es uno de los países más caros de Europa a la hora de acudir a los tribunales para reclamar deudas.

Como ejemplo, en un procedimiento judicial para recuperar 30.000 euros, los costes (honorarios de abogado, aranceles de procuradores, tasas) supondrían aproximadamente unos 6.400 euros, es decir más del 20% de la cantidad reclamada. A este importe habría que sumar

el coste de un informe prejudicial, algo recomendable antes de emprender acciones judiciales, lo que incrementaría el coste de la reclamación judicial en unos 300 euros.

3.8. La postura de la sociedad española ante la morosidad

La morosidad forma parte de ciertas prácticas viciadas que se han perpetuado en España hace décadas.

La morosidad es un fenómeno difícil de erradicar puesto que forma parte de las costumbres del país y ha existido enraizada en las tradiciones españolas hace siglos, por lo que únicamente con cambios legislativos no será posible acabar totalmente con el problema.

La sociedad española ha sido siempre muy tolerante con los morosos incluso existe cierta simpatía hacia el moroso que huye y esquivo hábilmente sus acreedores.

Muestra de ello es la existencia de personajes de ficción que hacen las delicias de los lectores de tebeos, como es el caso del moroso profesional dibujado por el humorista Ibáñez en las historietas de "la Rue 13 del Percebe", o el conocido protagonista de la serie de televisión, que fue líder de audiencia, "La casa de los Líos" protagonizado por Arturo Fernández, que protagonizaba la vida de un moroso profesional, que la serie se encargó de reflejar en una imagen positiva y graciosa de su conducta morosa.

Ilustración 2: Ejemplos de personajes de ficción morosos



Fuente: Imágenes de Internet Explorer

Pero no solo se queda en la ficción, lo cierto es que España está plagada de situaciones de impago de deudas, algunas de ellas pintorescas ya que afectan a personajes famosos que salen constantemente en la prensa rosa.

En estos casos no suelen existir señales de rechazo por parte de la opinión pública ni una censura por el comportamiento moroso de estos personajes, a pesar de que la información de los impagos de deudas y de la existencia de demandas judiciales sale cumplidamente en los medios de comunicación, de modo que los famosos implicados pudieron continuar con sus existencias sin sufrir el menor perjuicio en sus respectivas reputaciones,

Casos como el desahucio de Pedro del Hierro, las demandas contra Isabel Pantoja son claro ejemplos de estas situaciones.

4. Clasificación de los morosos

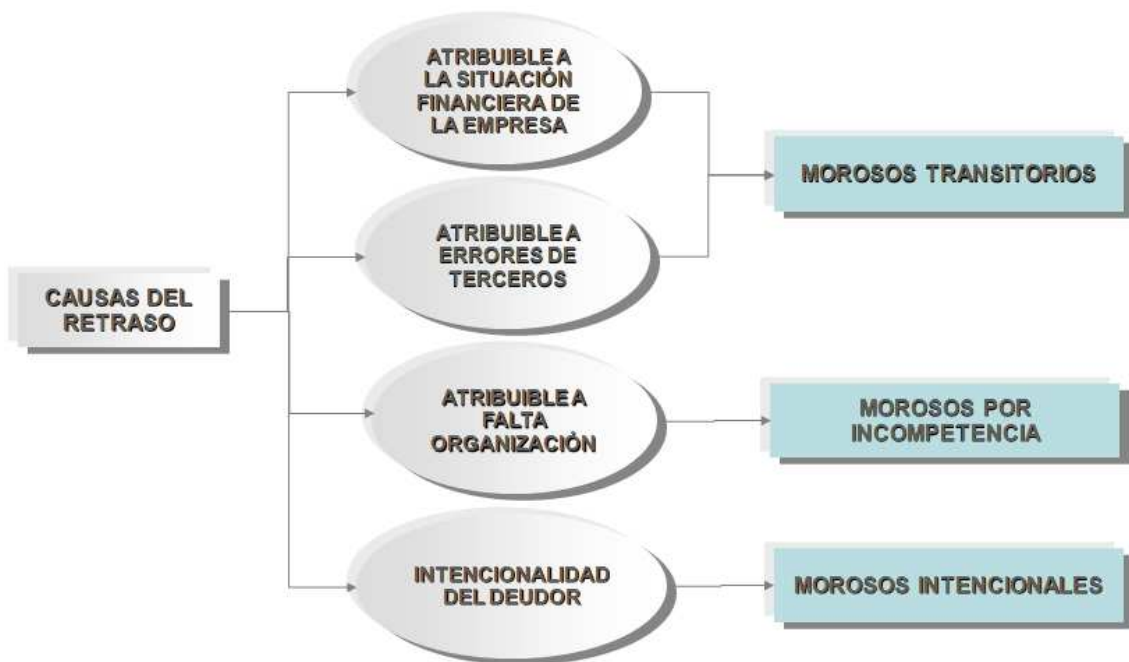
Como ya se ha visto, la idea central que hay que transmitir, es que la morosidad no sólo se debe imputar a la coyuntura (ciclo económico, desempleo, tipos de interés), sino que también existen causas estructurales, además de una conducta poco apropiada de muchas empresas respecto al cumplimiento de sus obligaciones de pago.

Por tanto, dentro de las causas estructurales podemos agruparlos en tres grandes categorías:

- **Morosos intencionales.** Es necesario establecer una distinción entre dos grupos de *deudores de mala fe*: los que practican el juego financiero, retrasando al máximo el pago de las facturas, pero abonándolas finalmente, y los *morosos profesionales* –o defraudadores-, que nunca atienden sus obligaciones de pago a menos que se les obligue.
- **Morosos transitorios.** Son aquellos deudores que no pueden hacer frente a sus pagos por problemas transitorios de liquidez –se han visto afectados por una suspensión de pagos de un cliente, una racha de impagados, morosidad de sus clientes, un problema con las entidades bancarias- o porque su estructura financiera es deficiente –descapitalización, excesivo endeudamiento a corto-, y empiezan a mostrar los primeros síntomas de una insolvencia técnica. También el motivo puede ser un cambio de gerencia en la empresa (por fallecimiento o relevo generacional), o un problema externo –siniestros, huelgas, problema de mercado, pérdida de un cliente importante- que ha bloqueado su capacidad para generar fondos.
- **Morosos por incompetencia.** Son los deudores que, por culpa de una mala organización, no disponen de la

información ni de los procedimientos adecuados para hacer los pagos correctamente. Estos morosos, a pesar de que no tienen problemas de tesorería ni tienen mala fe para retrasar los pagos, pecan de incompetencia e ineptitud por no saber llevar adecuadamente los registros de facturas a pagar ni hacer las previsiones de tesorería para pagar al vencimiento los créditos.

Ilustración 3: Clasificación del tipo de moroso



FUENTE: Elaboración Propia

El conocer qué tipo de moroso se tiene delante a la hora de iniciar las gestiones de recuperación es una información muy útil, puesto que cada tipo de morosidad requiere unas técnicas de recobro determinadas.

CAPÍTULO 3

- **CASO DE IMPLANTACIÓN DE LA GESTIÓN DE IMPAGADOS**

1. Descripción de la empresa. Visión Global

Sesderma es un laboratorio dermocosmético español dedicado al desarrollo e investigación de productos desde 1989.

Su principal misión es crear productos dermatológicos innovadores y efectivos que satisfagan las necesidades de los especialistas en el cuidado de la piel y de los pacientes.

Así hace dos décadas ya fueron pioneros en el lanzamiento de productos con alfa y betahidroxiácidos (como Acglicolic o SaliSeS), productos que hoy en día, con la consiguiente reformulación y enriquecimiento de activos, siguen en la vanguardia de la Dermocosmética.

Tras estos productos vinieron otros muchos tratamientos dentro del área dermatológica para paliar enfermedades como el vitíligo, la dermatitis seborreica, atopías. Y dentro del área estética tratamientos faciales y corporales anti envejecimiento, relleno de arrugas, anti flacidez, etc.

Bajo esta línea de actuación, y siguiendo rigurosos estándares de calidad, Laboratorios Sesderma sigue desarrollando una intensa labor de investigación, que tiene como resultado una continua aportación de productos novedosos y de contrastada eficacia al creciente mercado de la Dermocosmética.

Atienden a más de 6000 profesionales relacionados con la Dermatología, la Medicina Estética y a más de 4.000 farmacias, que a su vez ven a 60.000 pacientes y asesoran a 40.000 clientes. Para ello cuenta con una cartera formada por más de tres centenares de referencias de productos, de elevada calidad, avalada por la riqueza y especificidad de los activos que las conforman, y que satisfacen las necesidades más exigentes tanto de prescriptores y asesores, como de consumidores.

La Sede Central de Laboratorios Sesderma se ubica en Valencia, en el municipio de Rafelbuñol.

Ilustración 4: Ubicación geográfica de Sesderma Laboratorios



Fuente: Google Maps

Más de 6.000 metros cuadrados recogen:

- **La Planta de Fabricación**, donde desarrollan su trabajo los Departamentos de I+D+i, Control de Calidad, Producción y Serigrafado, así como una plataforma Logística que distribuye sus productos a todo el mundo.

Ilustración 5: Fotografía de la planta de fabricación de Sesderma



Fuente: Web Sesderma.com

- **Las Oficinas Centrales**, que engloban los departamentos de Administración, Informática, Comercial, Marketing, Comunicación y Diseño.

Corroborando así su compromiso de Calidad, todos sus procesos de trabajo están normalizados con la acreditación de la Norma de Calidad ISO 9001.

En España, Laboratorios Sesderma se encuentra en una posición privilegiada dentro del ranking de empresas dedicadas a la fabricación de productos dermatológicos.

La compañía está formada por las siguientes divisiones de trabajo:

- **División Médica**, red formada por más 40 visitantes médicos que reparten su acción divulgando los beneficios de su cartera de productos de prescripción médica.

Su principal ambición es proveer a Dermatólogos y Médicos estéticos de cualquier producto, aparatología médica e incluso servicio necesario para ejercer su profesión.

- **División Farmacéutica**, consta de un equipo formado por medio centenar de personas que dan a conocer a los farmacéuticos del país los avances producidos en el sector así como el asesoramiento necesario para conocer a fondo las patologías que cubren los productos Sesderma. Esta división comercializa las líneas: Sesderma, Sesvalia, Diet y Éticos.
- **División Grandes Cuentas**, tras el auge de Centros Comerciales, y la incorporación de farmacias y parafarmacias en éstos, se formaron asesores de estos Centros para poder informar eficazmente a sus clientes. Esta división comercializa las líneas: Sesderma, Sesvalia y Diet.

La envergadura de Laboratorios Sesderma fue creciendo en función de las necesidades de investigación y desarrollo que requerían sus

clientes, y como consecuencia de la eficacia de sus tratamientos, empezaron a recibir peticiones de suministro que cruzaron fronteras, así nació la **División Internacional**, que hoy en día representa el 30% de su facturación.

Sesderma Laboratorios cuenta con delegaciones propias en Portugal, Estados Unidos, y Colombia, además de una amplia red de distribución en todo el mundo, repartidos en tres grandes áreas:

- Área 1: Europa, Norte América y Canadá.
- Área 2: Asia, Oceanía y Oriente.
- Área 3: América Centro y Sur, y África

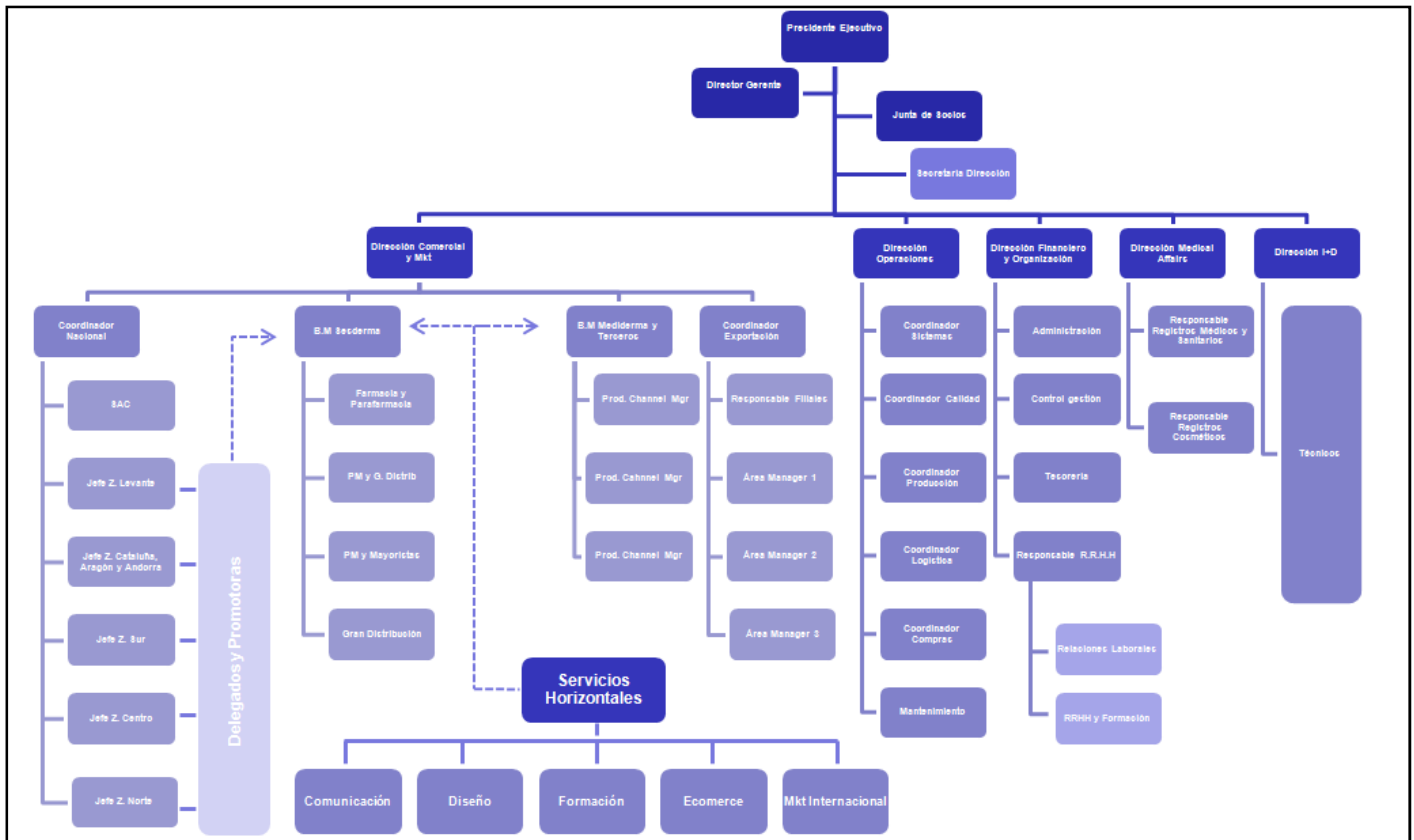
Ilustración 6: Presencia de productos Sesderma en el mundo.



Fuente: Web Sesderma.com

Respecto a los recursos humanos que componen la empresa, Sesderma cuenta con más de 250 empleados, organizados por departamentos de la siguiente manera:

Ilustración 7: Organigrama funcional de Sesderma



Fuente: Elaboración propia

2. Problemática Inicial

Es necesario conocer la situación inicial en la que se encontraba la compañía al inicio del proyecto de implantación de la gestión de impagados, para poder posteriormente comparar los resultados obtenidos con el mismo.

A grandes rasgos, los datos relacionados con las cuentas de clientes de Sesdermaal inicio del proyecto, febrero de 2011, eran los siguientes:

- Facturación anual de entorno a 17,4 millones de euros anuales
- Contaba con un saldo vivo de clientes de entorno a 6 millones de euros.
- Con más de 4100 clientes anuales, entre nacionales e internacionales
- El periodo medio de cobro rondaba los 106 días.
- Del total de saldo de clientes, 596.000 euros estaban vencidos y por tanto se podían considerar créditos impagados.

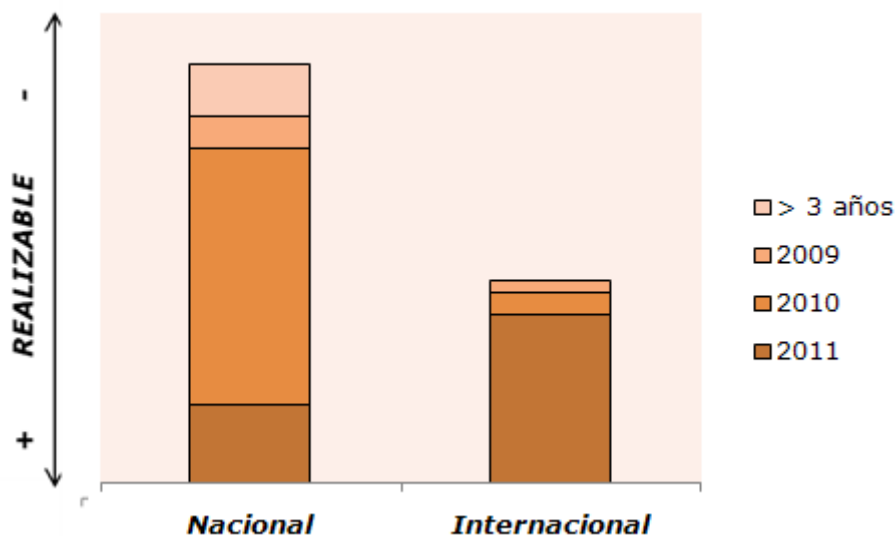
Esta deuda acumulado por la compañía se dividía de la siguiente forma, en función de la tipología de cliente y su antigüedad, lo que la situaba con una mayor o menor opción a recuperarla.

Ilustración 8: Deuda pendiente según mercado y antigüedad

Saldo Vencido Antigüedad	Mercado		Total
	Nacional	Internacional	
> 3 años	49.721 €	1.057 €	50.778 €
2009	32.540 €	11.046 €	43.585 €
2010	244.800 €	22.252 €	267.053 €
2011	74.847 €	160.597 €	235.444 €
Total	401.908 €	194.953 €	596.860 €

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 16: Deuda Vencida según mercado y antigüedad.



Fuente: Elaboración propia

La antigüedad de la cartera de impagados era preocupante, puesto que la deuda mayor a un año representaba el 61% de la cartera impagada, siendo mayor a tres años el 9% de la misma.

Según lo expuesto, la situación de la compañía respecto a su liquidez era bastante preocupante, puesto que los excesivos plazos de cobro de clientes asociado al empeoramiento de las condiciones de pago de los proveedores producían fuertes tensiones de liquidez y un excesivo periodo medio de maduración.

Las pocas gestiones que se realizaban en la compañía respecto a la gestión de impagados, se llevaban a cabo en el departamento financiero.

El departamento comercial no estaba implicado en la gestión, y la negociación con el cliente se hacía no ya sólo sin información actualizada, sino sin ninguna directriz acerca de los medios de pago y plazos recomendados por el departamento financiero.

El procedimiento de gestión de cobros era el siguiente:

- Se generaba semanalmente un listado en Excel desde el ERP con todas las partidas abiertas.
- Se procedía a la ordenación de dicho listado e inicio de las reclamaciones.
- Se anotaban los comentarios del cliente en el propio Excel o en la lista de contactos de Outlook.
- Si se tenía que enviar al cliente una carta se hacía un copiar y pegar en Excel. Sólo se recogía el total de la deuda. Si el cliente pedía un detalle, se le prepara un informe con el detalle de las facturas.

Todo ello suponía:

1. Una enorme carga de trabajo manual y una elevada ineficacia y pérdida de tiempo.
2. Una carencia de información. Por ejemplo, un informe de antigüedad de la deuda suponía varias horas de trabajo. Si el jefe de contabilidad demandaba una información se le contestaba de palabra sin ningún tipo de soporte documental.
3. No existían reclamaciones masivas a los clientes.
4. No existía ninguna información acerca de los cobros al área de tesorería para la elaboración de las previsiones.

En conclusión, debido a una falta de gestión óptima del circulante se hacía muy importante y requería de inmediatez la implantación de un procedimiento de gestión de impagados para paliar las deficiencias en este campo de la compañía.

3. Costes de la Morosidad

El proceso de gestión de las cuentas cliente es una de las acciones de gestión imprescindibles dentro de la empresa y a la que hay que dedicar especial atención, sin olvidar cuál su objetivo fundamental.

En primer lugar hay que ser consciente de los elementos de coste que representan estas cuentas: el crédito comercial, el retraso en el cobro, los incobrables y el gasto administrativo. El crédito comercial depende de la política de ventas de la empresa, de forma que la gestión de cobro únicamente puede actuar directamente sobre los otros componentes. Hay que resaltar el tremendo impacto que tienen estos costes en las cuentas de resultados de una empresa.

La morosidad ocasiona un coste financiero ya que las empresas deben financiar durante un periodo adicional los saldos de clientes no cobrados al vencimiento. Este coste que se produce como consecuencia del atraso en el cobro de las facturas depende de los tipos de interés y del coste medio ponderado de los recursos que emplea el proveedor para financiar su activo circulante. Por este motivo las épocas en que los tipos de interés son elevados, el perjuicio económico provocado por la morosidad es mucho mayor que cuando los tipos son bajos.

Pero además del coste financiero ocasionado por los retrasos en el pago hay que tener en cuenta dos factores adicionales:

- La pérdida del valor del dinero provocado por la inflación
- Los gastos de gestión de cobro necesarios para conseguir la recuperación del crédito impagado.

Un coste que no hay que olvidar es la pérdida de valor adquisitivo cuando la empresa no puede cobrar la factura en la fecha de vencimiento contractual. Aunque el cliente pague la totalidad de la factura, se produce una pérdida de valor adquisitivo, en función a los

días transcurridos hasta que el cliente abona íntegramente la factura impagada.

En el caso que se produzca un impago de 10.000 euros, y el cliente se demore tres meses en liquidar la deuda, el proveedor cobra la suma adeuda en unidades monetarias, pero el valor que representan en su caja no son el mismo que hace 90 días. Esto es lógico si uno se hace la siguiente pregunta: ¿Cómo se mide el valor de una moneda? La respuesta es por su valor de compra. Bajo este punto de vista no puede considerarse que los 10.000 euros cobrados tres meses más tarde tengan el mismo valor adquisitivo que en la fecha teórica del vencimiento de pago, puesto que en la práctica se debe medir el valor de una moneda en relación a la cesta de la compra que sirve para calcular el IPC. El mejor patrón que tenemos para ver el valor de una unidad monetaria es la cesta de la compra. Por supuesto en fases de la económica en las que existe una fuerte inflación y un aumento generalizado de los precios, la morosidad de los clientes es todavía más perjudicial.

En consecuencia uno de los principales problemas que están sufriendo en estos momentos las empresas acreedoras es el elevado coste de la morosidad, provocado por el encarecimiento paulatino del coste del dinero, la elevada inflación y el incremento de los gastos de gestión.

Un método sencillo para calcular los costes de la morosidad es el de establecer una tasa de coste financiero provocada por un impago, que incluya el coste financiero que le supone a una empresa la financiación adicional y la pérdida de valor adquisitivo provocado por la inflación. Desde 2008 en España se establece esta tasa de morosidad en un 12% anual (sujeta a cambios futuros según la coyuntura, evolución de los tipos de interés y la inflación).

Vale la pena señalar que el contador virtual de costes financieros que supone para el acreedor un aumento de sus gastos financieros,

los deudores lo utilizan al revés; esto es para calcular sus beneficios, su financiación gratuita, es decir cuánto más días transcurren hasta que pagan la factura, más dinero ganan.

En definitiva, para poder calcular el coste que le supone a un acreedor una factura impagada en función del tiempo transcurrido hasta que la consigue recobrar se puede utilizar la siguiente fórmula basando el cálculo en el interés simple:

Costesdelamorosidad

$$= \text{Importe crédito} \times \left[\frac{\text{retraso pago en días}}{360} \right] \times \text{Tasa Morosidad}$$

3.1. Un ejemplo de las consecuencias financieras en un caso de impago

Como ejemplo práctico vamos a ver como se debe calcular los costes asociados a los impagados para uno de los casos que se dieron en Sesderma, dentro del volumen de impagados que presentaba.

Sesderma, en su día, realizó una venta por importe de 10.000 euros a un cliente del canal farmacia, y este en lugar de abonar la factura en la fecha de vencimiento contractual, lo hizo tres meses más tarde.

No es lo mismo para la empresa proveedora, en este caso Sesderma, cobrar en su momento una factura de 10.000 euros que, por culpa de un retraso en el pago de la factura por parte del cliente, percibir el mismo monto después de 3 meses.

El departamento comercial de la compañía suele argumentar en estos casos que no hay por qué preocuparse, ya que el cliente ha acabado pagando la factura. Y como lo importante en los negocios es cobrar la totalidad de la venta, más tarde o más temprano pero lo que cuenta es cobrar, si finalmente se han cobrado los diez mil euros, la operación ha sido un éxito y no ha existido ningún quebranto económico para la empresa.

Evidentemente Sesderma llegó a cobrar la misma cantidad de dinero que hubiera recibido meses atrás, pero el valor del dinero percibido no era el mismo debido a 4 motivos:

- El **coste de oportunidad** de no haber podido disponer del dinero 90 días antes y haber perdido la posibilidad de reinvertirlo en el negocio (en otras inversiones temporales).
- El **coste financiero** provocado por la morosidad del cliente, es decir, los intereses que se pagaron a las entidades bancarias por mantener inmovilizado durante 90 días 10.000

euros en el saldo de clientes, ya que la financiación de las ventas a crédito se consiguió con fondos provenientes de pasivo a corto con coste, a través de líneas de descuento. Con un tipo medio ponderado de interés anual que le cargaron los bancos del 10%

- La inflación que provoca la **pérdida de valor del dinero**.
- Los **gastos administrativos** de la gestión de cobro ocasionados por la factura impagada.

A continuación vamos a calcular el coste del retraso de 90 días en el cobro de la factura partiendo que la inflación real que existe en estos momentos en el país es del 3%, que Sesderma obtuvo un margen neto del 10% sobre el precio de venta de sus productos y que el coste imputable de las gestiones de cobro efectuadas por la empresa – o sea teléfono, cartas, tiempo del personal– para poder cobrar la factura ascendieron a 13,32 euros mensuales.

Para el cálculo de estos costes administrativos se ha tenido en cuenta lo siguientes costes globales de la compañía: Un consumo telefónico mensual de 400 euros del departamento de Administración y un coste empresa medio por personal administrativo de 18.000 euros anuales. Con ello el resumen de costes administrativos asociado al cobro de esa factura de 10.000 euros supuso:

Tabla 5: Detalle de los gastos administrativos por una reclamación de deuda

Tipo Coste	Asociado al impagado	Total
Teléfono	3 llamadas de reclamación	0,86 €
Correo	Envío 1 carta certificada + 1 Burofax	12,13 €
Personal	1 administrativo/a al 50% de dedicación diaria para reclamaciones	2,50 €
Total Costes Administrativos		15,49 €

Fuente: Elaboración propia

Con todo ello, el total de los costes de morosidad teniendo en cuenta únicamente los intereses de financiación del realizable, la pérdida de poder adquisitivo provocado por la inflación y los gastos de gestión de cobro fue igual a 375 euros.

Costes financieros adicionales

$$= \text{crédito en mora} \times \left(\frac{\text{días de retraso}}{360} \right) \times \text{coste de recursos}$$

$$= 10.000 \times \left(\frac{90}{360} \right) \times 0,10 = 250 \text{ euros}$$

Costes por pérdida de valor adquisitivo

$$= \text{crédito en mora} \times \left(\frac{\text{días de retraso}}{360} \right) \times \text{coste de recursos}$$

$$= 10.000 \times \left(\frac{90}{360} \right) \times 0,03 = 75 \text{ euros}$$

Estos costes adicionales representaban el 3,45 % del importe de la factura, y eso que en este cálculo no hemos tenido en cuenta los costes de oportunidad.

En el cuadro que aparece a continuación se pueden ver las consecuencias económicas que supuso la demora en el pago de 90 días para Sesderma S.L.

Tabla 6: Resumen de consecuencias económicas en caso de retraso en el pago

Tiempo transcurrido desde el vencimiento	3 meses
Importe de la factura	10.000 euros
Beneficio esperado (Margen Neto)	1.000 euros
Costes financieros Morosidad	250 euros
Gastos Gestión Recobro	15,49 euros
Pérdida poder adquisitivo	75 euros
Total Costes	375 euros
Beneficios obtenidos	625 euros

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar Sesderma, sufrió un importante quebranto en su margen de beneficio, puesto que al cobrar la factura después de tres meses, el beneficio real que le queda de la operación comercial es de solo 625 euros (en lugar de los 1.000 euros); lo que implica una merma de casi el 38% sobre el margen original.

Si este pequeño ejemplo, lo extrapolamos a cada una de las miles de facturas retrasadas durante un ejercicio económico, el impacto puede ser letal para Sesderma, o cualquier otra empresa en la misma situación financiera, y en especial si las facturas son de importes elevados. Esto demuestra la necesidad de cobrar la factura en el menor tiempo posible, con el fin de minimizar el impacto económico de los impagados, ya que un día de retraso cuesta dinero.

3.2. Los otros perjuicios que provocan los impagos

La morosidad también tiene repercusiones de tipo económico financiero en las empresas que la sufren, siendo las más relevantes:

- El **alargamiento del plazo medio de cobro** de la empresa y por ende del periodo medio de maduración del negocio.
- El **alargamiento del ciclo de caja** que implica un aumento de las necesidades operativas de fondos.
- El incremento del circulante neto en el balance que supone un **aumento de las necesidades de financiación** del activo circulante y un **incremento de los costes financieros**
- Las **tensiones de tesorería** provocadas por la falta de liquidez

Como se ha visto un aumento de la morosidad y de los impagos provoca un alargamiento del Periodo medio de cobro. Este fenómeno implica un aumento de los saldos medios de clientes que figuran en el realizable, lo que supone un aumento de las necesidades operativas de fondos y por tanto significa un incremento de las necesidades de financiación del activo circulante. Consecuentemente este incremento de las cuentas de clientes obliga a la empresa a buscar mayor financiación bancaria a corto y provoca una subida importante de los gastos financieros.

Como ejemplo para ilustrar este problema, vamos a ver el caso de Sesderma que, como ya se ha mencionado, tiene unas ventas anuales de 17.400.000 de euros y un PMC de 106 días.

Con un PMC de 106 días esta empresa tiene una inversión permanente en saldos de clientes de:

$$\text{Saldo de Clientes} = ((17.400.000 \times 1,18) \times 106) / 360 = 6.045.533 \text{ euros}$$

Como también ya se ha mencionado, la empresa tiene que financiar todo su realizable con recursos ajenos a corto plazo con coste (pasivo en forma de créditos bancarios) y tiene que abonar un coste medio anual ponderado por los recursos financieros a corto del 10 %.

El coste financiero anual que supone la inversión de 6.045.533 euros en cuentas de clientes es:

$$\text{Coste financiero anual} = (6.045.533 \times 0,10) = 604.533 \text{ euros}$$

Ahora bien, si por culpa de la morosidad de los clientes el Periodo Medio de Maduración (PMC) de la empresa Sesderma, se alarga al cabo de un año en 10 días y pasa a ser de 116 días, el activo corriente que llega a tener la empresa en saldos de clientes es de :

$$\begin{aligned} \text{Nuevo Saldo de Clientes} &= ((17.400.000 \times 1.18) \times 116) / 360 \\ &= 6.615.867 \text{ euros} \end{aligned}$$

Lo que significa un incremento de la masa patrimonial de cuentas por cobrar de 570.333 euros.

Por tanto el coste financiero anual que supone la inversión en el activo de 6.615.867 euros en cuentas de clientes es:

$$\text{Coste financiero anual} = (6.615.867 \times 0,10) = 661.586 \text{ euros}$$

Y consecuentemente supone un incremento de gastos financieros de 57.033 euros.

Por consiguiente, el aumento, de los impagados y de la morosidad que provocaran un incremento del periodo medio de cobro de 10 días, perjudicaría a la empresa Sesderma con un incremento del coste financiero de 57.033 euros.

3.3. Consecuencias de los créditos incobrables

Yendo más allá que, si finalmente no conseguimos cobrar esos impagados, el crédito se convertiría en fallido o incobrable.

Los créditos fallidos suponen para las empresas un esfuerzo adicional de ventas si quieren compensar las pérdidas económicas de los impagados.

Por ejemplo, en el caso de Sesderma que obtiene un 10% de margen de contribución con la venta de sus productos, el disponer de unas pérdidas por operaciones incobrables del 1,2 %, le supone deber realizar un giro comercial suplementario del 12% de su facturación para compensar el quebranto provocado por los fallidos. En caso de que los incobrables llegasen al 2% de las ventas totales, el giro suplementario debería ser del 20%.

Para las empresas como Sesderma con pedidos medios de bajo importe, entorno a 1190 €, supone un esfuerzo añadido, por ejemplo, obteniendo el margen de contribución del 10% en cada venta, y teniendo unas pérdidas por operaciones incobrables del 0,7% (sobre el total de sus ventas), si el pedido medio es de 1190 euros, necesitaría hacer 1023 pedidos suplementarios para compensar las pérdidas producidas por los créditos incobrables.

En la coyuntura actual que ha provocado una bajada de ventas a la mayoría de las empresas y también de sus márgenes comerciales, va a ser muy difícil para los negocios compensar los fallidos con ventas suplementarias.

Un ejemplo para comprobar la importancia que tiene un incobrable para la cuenta de resultados; siguiendo con el ejemplo de la factura impagada de 10.000 euros que soportaba Sesderma, si suponemos que finalmente esta se convierte en incobrable, la empresa que como ya sabemos, obtiene un margen del 10% de beneficio en la venta de sus productos, el fallido de 10.000 provocado por el impago definitivo

de una factura, en su contabilidad se reflejará una pérdida de 10.000 euros, aunque la pérdida directa que se les produce es de 9.000 euros y el beneficio cesante es de 1000 euros. Por lo tanto – dejando fuera del cómputo del coste de financiación de la operación para simplificar el cálculo- el fallido ha supuesto perder el beneficio acumulado de 100.000 euros de ventas realizadas por la compañía, o dicho de otro modo el incobrable ha matado un volumen de ventas “buenas” por un monto de 100.000 euros.

Tabla 7: Ejemplo cuadro de ventas esterilizadas con un incobrable

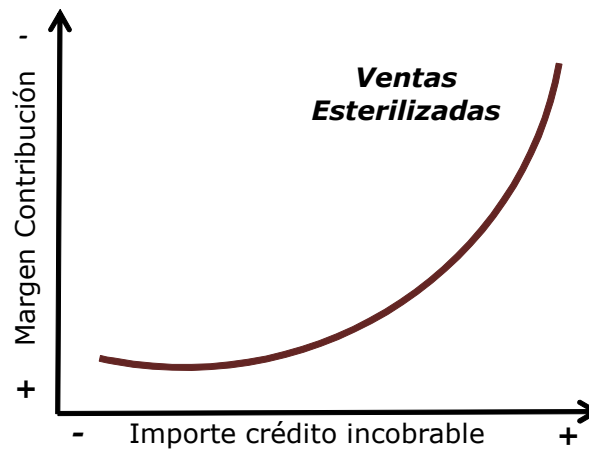
Importe fallido	10.000 €
Margen de beneficio en %	10%
Margen de beneficio en u.m.	500 €
Pérdida directa	9.500 €
Volumen de ventas que ha esterilizado el fallido	$10.000/10\% = \mathbf{100.000 \text{ €}}$

Fuente: Elaboración propia

Consecuentemente si la empresa tiene un fallido de 10.000 euros, ha supuesto perder el beneficio acumulado de una facturación por importe de 100.000 euros. Ahora bien, si el departamento de cobros consigue recuperar dicho impagado, habrá salvado de la quema, ventas por valor de 100.000 euros.

Por consiguiente cuanto menor sea el margen de beneficio que obtenga una empresa con la venta de sus productos y mayor sea el importe del crédito incobrable, mas fuerte será el impacto para la empresa en términos de ventas esterilizadas.

Gráfico 17: Relación entre el margen de contribución y el importe de crédito incobrable.



Fuente: Elaboración propia

Como podemos ver, la existencia de las cuentas a cobrar tiene un impacto brutal sobre los resultados de las empresas. Por tanto, todas las mejoras que la empresa pueda aportar a esta gestión van a repercutirse con la misma fuerza en el resultado económico global.

4. Proyecto de implantación

La implantación de una metodología, previo análisis e investigación de nuestra situación, definición de nuestros objetivos, la hoja de ruta para alcanzarlos y las herramientas de control, tiene que abordarse como una premisa fundamental en las empresas, teniendo en cuenta que la gestión del cobro y la morosidad deben ser consideradas pilares básicos, atendiendo a la importancia de la salud de nuestra tesorería, hecho que cobra especial importancia ante la falta de financiación, el alargamiento del periodo medio de cobro en las operaciones comerciales y la bajada de las ventas.

Teniendo en consideración la situación descrita y desechando el alarmismo y el pesimismo, debemos ser absolutamente conscientes de que, a día de hoy, es muy importante desarrollar en nuestras empresas una metodología para el cobro de facturas y el recobro de impagados que nos permita sobrevivir y salir fortalecidos de la actual coyuntura económica.

Esta metodología nos servirá asimismo de mecanismo de defensa frente a las empresas que buscan la debilidad, sean del tipo que sea, en otras para incumplir los pagos; es decir, aquellas que están desorganizadas, que no siguen una metodología concreta y sistemática en la gestión del cobro; que no reclaman de acuerdo a una metodología constante; que dejan transcurrir los meses (e incluso años) hasta iniciar la vía contenciosa, etc.

A continuación, describimos el proyecto llevado a cabo en Sesderma de implantación de un procedimiento de gestión de impagados, desde la creación de equipo, la puesta en marcha de una herramienta específica, descripción del proceso fase a fase, hasta las principales mejoras obtenidas.

4.1. Creación equipo de proyecto

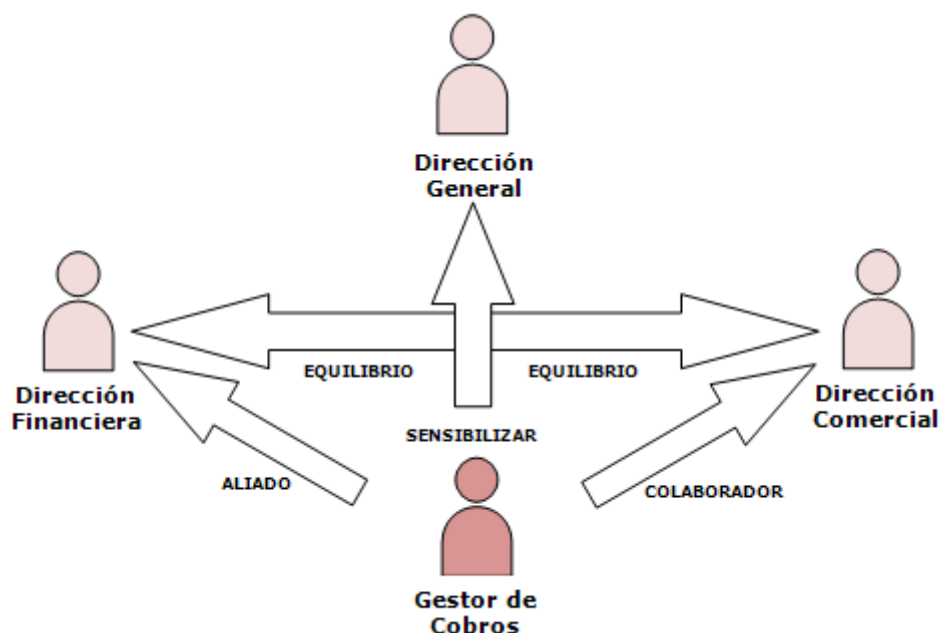
Existe la creencia arraigada de la dificultad para cobrar y de que cualquier acción que emprenda la empresa en este sentido, no obtendrá beneficio porque "los clientes pagan cuando quieren".

Hay que luchar contra esta tendencia, porque las empresas únicamente pagan bien a aquellos proveedores que demuestran interés por cobrar. Pero no sólo tiene que existir la preocupación "externa" hacia el cliente sino también la preocupación "interna". Cuántas veces se ha oído lo siguiente por parte del comercial: " Si fuese por la dirección financiera, nunca haríamos negocio".

Por parte del financiero la generalización es contraria:" los comerciales sólo piensan en vender". Por eso es fundamental que antes de plantear cualquier informatización o nueva organización, tiene que existir una conciencia global de la empresa hacia la problemática del cobro.

Debe de existir el equilibrio resumido en el esquema siguiente:

Ilustración 9: Conciencia Global de la empresa



Fuente: Elaboración propia

Es importante indicar que es imprescindible y fundamental la existencia de una verdadera comunicación interna entre el responsable de la gestión de cobro con los demás departamentos de la empresa, ya sea para recabar información adicional sobre un cliente o para informar de una incidencia al responsable correspondiente (comercial, logística, calidad, almacén,...). Incidencias internas cuyo plazo de resolución depende de una verdadera voluntad de colaboración entre los departamentos involucrados.

Por ello, centrándonos en el caso de Sesderma, el inicio del proyecto de implantación comenzó por la comunicación global a todos los departamentos implicados en la gestión de impagados de la compañía, ya fuese de manera directa o indirectamente (Dpto. Comercial, Dpto. Administración y Finanzas y Dirección comercial).

Es necesario asignar los recursos destinados a la gestión de cobro de manera proporcional al volumen de impagados con el que cuente la compañía y a los recursos humanos que disponga.

En este sentido, se puede encontrar múltiples escenarios, aunque los dos más habituales son:

- La existencia de un **departamento de gestión de créditos y cobros centralizado**, que normalmente depende de la dirección financiera.
- **Una organización descentralizada**, en la que las diversas delegaciones comerciales se encarga de las reclamaciones regulares, y en que el departamento de créditos supervisa el conjunto de delegaciones y actúa puntualmente sobre grandes cuentas o clientes difíciles.

Para el caso de Sesderma, debido a la falta de recursos ociosos o a la posibilidad de contratación de personal nuevo, se optó por la asignación de dos personas del departamento de administración y

finanzas, supervisada por el Director Financiero, para la llevanza del grueso del procedimiento de recobro.

Las personas elegidas del departamento fueron aquellas que estaban más especializadas en el seguimiento de las cuentas cliente. Además de tener un gran conocimiento de la empresa y de sus clientes, buenos conocimientos sobre los diferentes medios de pago y de las condiciones jurídicas de la actividad comercial, se trataba sobre todo de personal con un perfil de gestores comerciales, ya que estarán en contacto directo con los clientes para negociar condiciones de crédito, condiciones de pago, reclamar pagos atrasados o para gestionar la resolución de algún conflicto.

Estos gestores deben por tanto seguir un método de trabajo centrado en el cliente, muy similar a la acción comercial.

Este método de trabajo debe:

- Evitar pérdidas de tiempo en el proceso de cobro (el tiempo es dinero).
- Permitir que el gestor conserve la iniciativa sobre el cliente.
- Conviene que esté orientado a la personalización, ya que partimos de la idea central de que queremos tratar lo mejor posible a los clientes.
- Permitir adecuar la atención a cada cliente en función del riesgo de cada cuenta.
- Facilitar el proceso de gestión, ya que cualquier mejora en el tiempo de cobro va a provenir de la calidad de las acciones que los gestores realicen para "convencer" a los clientes.

La dedicación de ambas personas, era del 50% de su tiempo, concretamente por las mañanas, ya que se trata de las mejores horas para la reclamación de deudas.

En definitiva, el verdadero éxito de una empresa, y como fue en el caso de Sesderma, en la gestión de impagados radica, en primer lugar, en la necesidad de tener unas personas dedicadas en exclusiva a la gestión del crédito cliente y, en segundo lugar, en hacer entender a todos los departamentos implicados en la cadena de producción que también son responsables de cada uno de los cobros e involucrarles en su calidad.

4.2. Creación de una herramienta de gestión

Para que estos procedimientos se puedan poner en marcha y funcionen es necesario garantizar el acceso a la información y que esta información sea compartida.

De nada sirve coordinar a los departamentos e implicarles en la gestión de impagados si, por un lado, no tienen el histórico de cada cliente ni las acciones que cada uno haya podido realizar.

Está demostrado que uno de los principales motivos que retrasan el cobro de una deuda es precisamente, la falta de información o, existiendo dicha información, que esta no esté actualizada.

Algunos programas de cuentas cliente son deficientes y presentan mal la situación de esas cuentas.

La gran mayoría no dispone de herramientas para apoyar la gestión de cobros, los más evolucionados ofrecen algún tipo de informe o de comentario en las facturas. Tampoco hay que perder de vista que muchos sistemas administrativos no están al día, ni al nivel de facturación, ni en lo que se refiere a la introducción de cobros e impagados.

De una situación así las consecuencias son otorgar al cliente crédito extra al facturar con retraso, y por otro, el gestor de cobro termina no sabiendo que se ha cobrado y, lo que es peor, puede no conocer los impagados.

Debido a la falta de un modulo especial destinado a la gestión de impagados dentro del Software de Contabilidad que utilizaban en Sesderma, SAGE 100, se creó toda una herramienta externa especializada únicamente para la llevanza de dicha gestión.

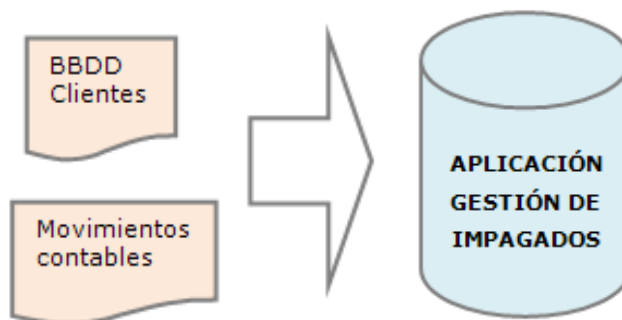
Pese a tratarse de una herramienta externa a la ERP habitual, esta debía seguir escrupulosamente el principio de única introducción del dato.

Por tanto la aplicación para alimentar su sistema se basaba del fichero de clientes y de los movimientos de la contabilidad cliente.

El fichero de clientes fue fácilmente transferible desde la ERP específica de la gestión comercial y las facturas se iban integrando después de cada tratamiento de facturación, así como los cobros compensados o no, que se debían actualizar todos los días desde del área de tesorería

Esta última función, de introducción de los cobros ya compensados en la contabilidad, era requerimiento indispensable para, a continuación, poner al día la aplicación de recobro.

Ilustración 10: Inputs requeridos para la aplicación de Gestión Impagados



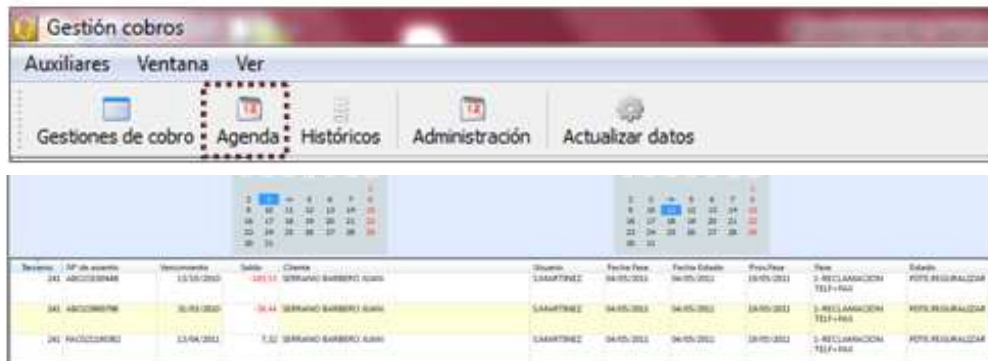
Fuente: Elaboración propia

Con la creación de esta aplicación específica se consiguió:

- Una **información adecuada**, es decir adaptar la información contable para ofrecer al gestor una imagen de la cuentas cliente más apropiada a la tarea a realizar.
- **Mecanismos para facilitar el seguimiento** de las cuentas clientes y poder realizarlo de manera masiva, toda la cartera de clientes en una misma aplicación.
- Disponer de **agendas de trabajo** personales con las cuentas que requieren gestión de cobro, en las que se actualice a diario la carga de trabajo, y desde las cuales los gestores

conocían sus próximos acciones a seguir en cada una de los impagados.

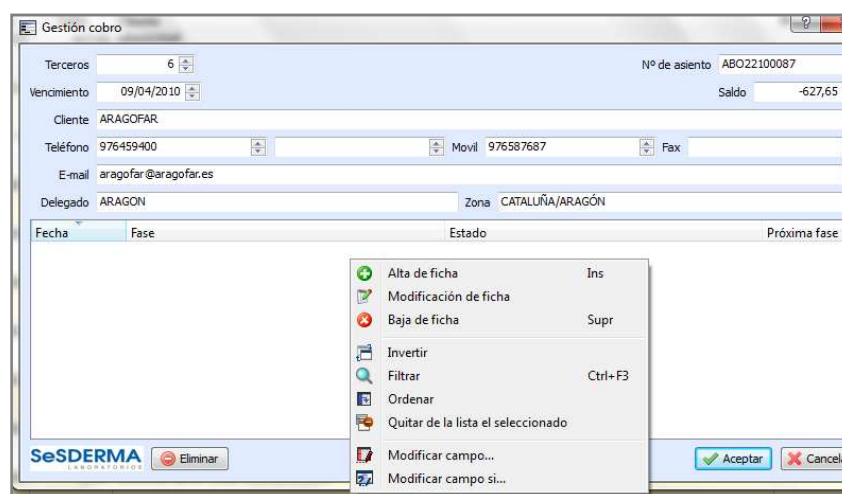
Ilustración 11: Herramienta Gestión Impagados Sesderma. Agenda



Fuente: Herramienta de Sesderma

- Disponer de todo el **conjunto de la información** sobre el cliente: la ficha con información genérica y campos analíticos, así como con el registro de direcciones del cliente y de la totalidad de interlocutores a contactar durante una reclamación.

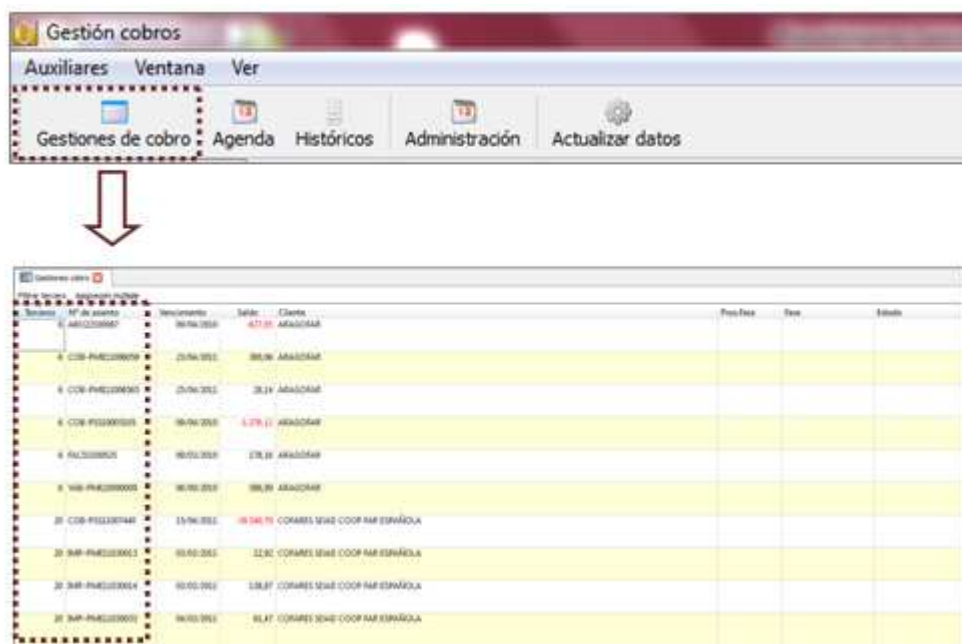
Ilustración 12: Herramienta Gestión Impagados Sesderma. Ficha del cliente



Fuente: Herramienta de Sesderma

- Ordenar los impagados por el código del cliente, lo que facilita la **reclamación conjunta** de todas las facturas de cada cliente. Igualmente incluye los abonos pendientes de pago al cliente.

Ilustración 13: Herramienta Gestión Impagados Sesderma. Reclamación Conjunta



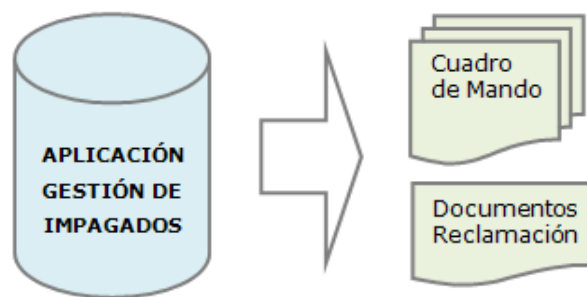
Fuente: Herramienta de Sesderma

- En cuanto a las gestiones concretas, que detallaremos más adelante, **generar correspondencia de reclamación automática** para cada cliente, personalizando únicamente los datos personales del cliente con un solo clic, con la posibilidad de cambiar esas cartas con facilidad para evitar que los clientes se acostumbren a procesos secuenciales predecibles.
- Que el gestor pudiera utilizar esta información para realizar la reclamación, pero además disponer de espacio para **introducir notas**, tanto sobre el cliente como sobre partidas concretas. Esta información era fundamental, ya que facilitará las gestiones sucesivas, por su parte o por cualquier

miembro del equipo. Es muy importante que el gestor pudiera registrar y consultar todas y cada una de las acciones de reclamación realizadas para cada una de las partidas de la cuenta, ya que son el pilar sobre el que apoyar cualquier argumentación. Sin esta información el gestor quedaba expuesto ante cualquier excusa del cliente.

- Contar con un **cuadro de mando e indicadores de control** que nos permitía saber los resultados que se iban obteniendo con los procedimientos implantados y nos alerte de aquellos puntos susceptibles de mejora.

Ilustración 14: Outputs obtenidos de la aplicación de Gestión Impagados



Fuente: Elaboración propia

En definitiva, una herramienta como la que se implantó en Sesderma, simplemente por la metodología y la mecanización que implicaba, producía una importante mejora en los conceptos de costes que definíamos en el capítulo anterior.

Los gestores podían con la ayuda de esta herramienta, reducir el retraso, prevenir impagados y mejorar el rendimiento del gasto administrativo, con lo que en definitiva, mejorar la rentabilidad de la compañía.

4.3. Definición del procedimiento

Una vez cerrados los recursos humanos que van a intervenir en el proceso y la herramienta informática con la que va a recopilarse toda la información, se procedió a definir todas las acciones que se tenían que llevar a cabo durante la gestión de un impagado.

Estas acciones quedaron registradas en un procedimiento escrito, de acuerdo a la normativa ISO 9001 que seguía la empresa, para que quedara constancia de su implantación.

Las principales dudas que debe aclarar todo procedimiento se basan en:

- ¿Qué reclamar?
- ¿Cómo reclamarlo?
- ¿Cuándo reclamarlo?

Debido a que en Sesderma, la diversidad de impagados era tan amplia, debido a su antigüedad y tipología de cliente, se partió por la delimitación conceptual de un impago, y por utilizar una denominación para designar la situación de la deuda en casa fase de gestión, acorde con la situación del expediente:

Delimitación conceptual

Impagados: Se consideran impagados aquellos clientes que llegados el vencimiento de una factura (fecha vencimiento + 1 semana) no se haya producido la transacción correspondiente.

Definiciones Previas de los Estados de la gestión

- **Esperando contestación:** Estamos a la espera de recibir algún tipo de respuesta del Cliente que no ha atendido el vencimiento.
- **Acuerdo:** Estado que determina que se ha llegado a un acuerdo de pago con el cliente, pero no tenemos ningún

justificante de que el pago vaya a realizarse. El acuerdo propuesto por el cliente deberá ser aprobado por Dirección Financiera, la cual dispone de derecho a veto sobre el mismo, con conocimiento de Jefatura de Ventas.

- **Justificación del Pago:** Se ha recibido un justificante del pago: Como la copia del cheque o certificado digital de la transferencia, pero todavía no se ha recibido el pago.
- **Cobrado:** Se ha producido la transacción correspondiente.
- **Dudoso Cobro:** El Jefe de zona o el Comercial creen que va a ser difícil recibir dicho pago y se acuerda con Dirección Financiera llevarlo a dudoso cobro.
- **Pendiente de regularizar:** Se trata de un saldo pendiente de regularización contable y por tanto, no reclamable.

En la recuperación de impagados es muy importante que los procedimientos utilizados vayan estrechamente relacionados a las distintas etapas de la evolución de un impago, de forma que en cada fase se hagan las gestiones adaptadas a la calidad de la deuda.

4.4. Fases de la reclamación

Antes de iniciar las gestiones de cobro, el gestor debe haber reunido, y estudiado a fondo, un dossier completo sobre el impagado y el deudor que deberá contener los siguientes elementos:

- **Elementos financieros:** los informes comerciales, los estados financieros del deudor, y la información negativa relativa a impagados e incidencias:

El primer punto de estudio de la solvencia y perfil de pagador es en España una complicada disciplina de análisis e interpretación. Para que dicho proceso sea fiable es necesario que los datos recogidos sean veraces, actuables y fiables.

Para que el proceso de análisis obtenga buenos resultados es necesario disponer de una información que después de ser recogida, debe ser tratada, depurada contrastada y comprobada antes de ser interpretada. Esto no es siempre posible ya que en algunos países industrializados, entre ellos España, no hay todavía una cultura financiera en las empresas de transparencia informativa en lo que concierne a sus estados financieros.

En España los empresarios individuales no están obligados a depositar sus cuentas en el Registro Mercantil y además estos no están obligados a inscribirse en el Registro Mercantil. Asimismo ciertos tipos de empresarios sociales no están obligados todavía a depositar sus cuentas en los Registros Públicos, por lo que la información concerniente a sus estados financieros no es pública.

Otro inconveniente consiste en que las cuentas anuales y estados financieros que obligatoriamente se depositan en los registros públicos muchas veces no están auditados y no reflejan la imagen fiel de la compañía. En muchos casos los

estados financieros no están confeccionados con rigor financiero y no reflejan los principios generales contables.

En algunos sectores las empresas, por motivos fiscales, solo declaran parte de sus ingresos y beneficios, por lo que los balances oficiales y declaraciones de impuestos de sociedades no son fiel reflejo de la realidad económica de las empresas.

Además la información que recogen las cuentas anuales de las empresas y que se deposita cada año en los registros mercantiles y que puede ser consultada por el público siempre peca de obsolescencia. Esto es así ya que solo puede ser consultada por los interesados con muchos meses de retraso respecto a la finalización del ejercicio económico al que se refieren las cuentas debido a la dinámica del proceso registral. Por esta razón, cuando un proveedor consulta el balance, la cuenta de pérdidas y ganancias y el informe de gestión que figuran en el registro, ha de tener en cuenta que en su conjunto se trata de información algo obsoleta, a veces hasta con dos años de antigüedad.

Esta información le puede servir como referencia comparativa y para estudiar la evolución de la empresa investigada, pero no para conocer la situación económico-financiera actual.

Si se quiere tener la información más reciente la única vía es solicitarla directamente a la compañía investigada. Por este motivo hay que poner en cuarentena las informaciones que aparecen en los balances y cuentas de resultados presentados por las empresas y contrastarlos con otros parámetros más objetivos. Lo mejor es recabar información de otros proveedores y comprobar si también está dejando de pagar a otros acreedores.

- **Elementos jurídicos del deudor:** Disponer de los datos mercantiles completo del cliente. Por tanto es necesario solicitar un informe jurídico completo del deudor, que incluya todos sus datos y nombres de los actuales propietarios, socios y administradores, si la sociedad deudora pertenece a algún grupo empresarial, como están las otras compañías del holding y pedir una copia de la situación de la compañía en el Registro Mercantil y de todo lo que se ha publicado en los últimos meses sobre la compañía deudora en el BORME (Boletín Oficial del Registro Mercantil).

Además es importante comprobar la dirección legal actual de la sociedad por si en el futuro hay que presentar una demanda en el juzgado competente.

- **Elementos de contabilidad y administración:** el estado de cuentas del cliente, las facturas y los albaranes. Las renovaciones de efectos si las hubiera.
- **Información Comercial:** ventas efectuadas al cliente en los últimos 12 meses, importe de los pedidos pendientes de entrega o retenidos.
- **Otros documentos acreditativos:** las hojas de pedido, efectos y recibos devueltos, cheques, pagarés o letras impagadas, cartas y correspondencia, los rapports del comercial de las visitas del deudor.

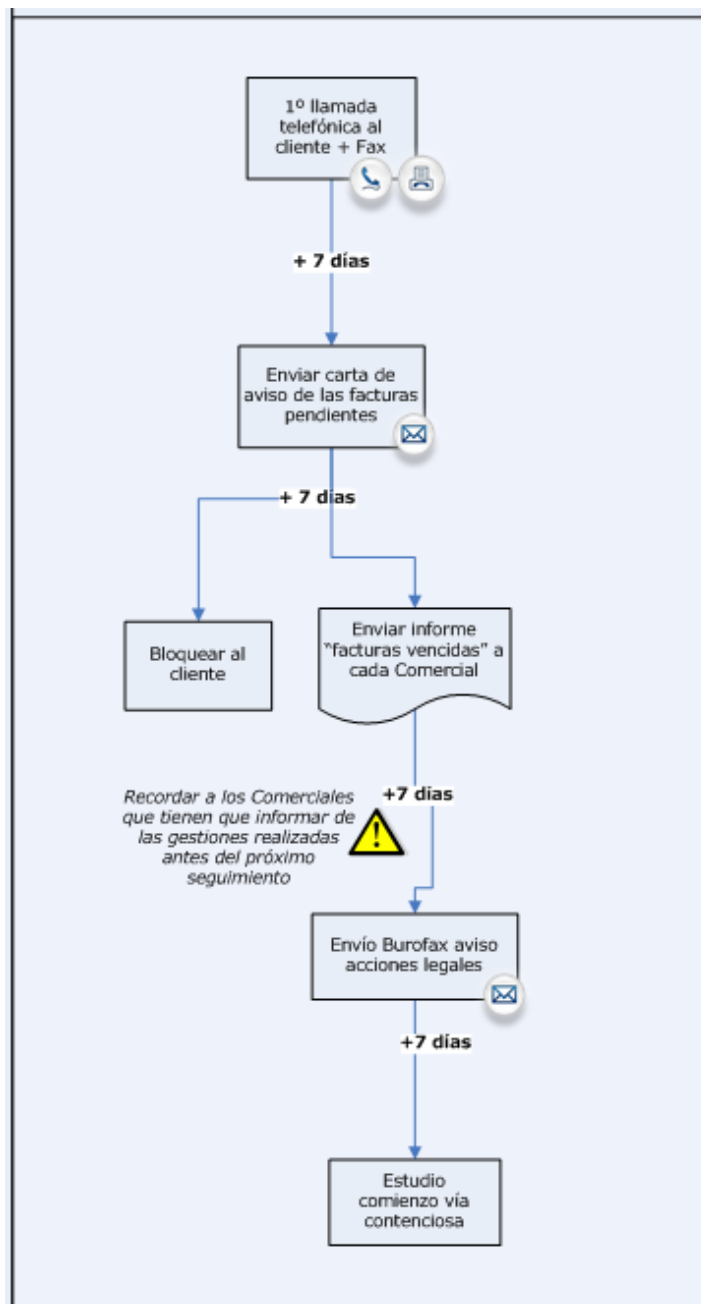
En el momento de contactar con el deudor, el gestor de cobros debe tener toda la información a mano.

Una vez delimitados los conceptos y ya sabiendo toda la información necesaria para su gestión, se debe tener bien definidos los criterios y circunstancias que harán pasar el impagado de una fase a otra, puesto que los métodos para recobrar el importe

adeudado variarán en función a la etapa de gestión en que se encuentre el proceso de reclamación.

Para el caso de Sesderma se estableció el siguiente diagrama de proceso, donde se definían las fases por las que debía pasar el impagado, si persistía la situación, según unos plazos predeterminados.

Ilustración 15: Diagrama de proceso de Gestión de Cobros



Fuente: Elaboración propia

Al iniciar la **primera acción de cobro**, el gestor de cobros tiene que tener en cuenta que cuenta con una ventaja muy importante: el cliente tiene una obligación incumplida. En consecuencia el representante del acreedor tiene que hacer la gestión con toda seguridad y confianza, puesto que cuenta con una superioridad poco usual en las negociaciones mercantiles.

El acreedor debe superar el sentimiento de miedo al rechazo por parte del cliente y tener la seguridad de que una gestión de cobranza bien hecha no tiene por qué deteriorar las relaciones comerciales con un cliente normal. Los únicos que se pueden molestar son los malos pagadores, y si este tipo de clientes dejan de comprar no va a suponer ningún perjuicio para la empresa.

Como ya hemos descrito, el inicio de esta primera fase se realizará una semana después desde la fecha de vencimiento, si el cliente prosigue sin realizar el pago.

Esta primera acción consiste en realizar una primera **llamada telefónica** al cliente advirtiéndole que ha llegado el vencimiento de la factura y no se ha producido la transacción correspondiente.

Una de las maneras con las que puede plantearse la situación es empezando con una pregunta abierta para obtener la mayor información posible y averiguar la predisposición a pagar:

"Buenos días Sr _____ soy _____ responsable de créditos de la empresa _____, laboratorio de cosméticos, le llamamos para saber cómo va a hacer el pago de la factura _____"

Las preguntas abiertas permiten obtener mucha información, que luego se puede utilizar para conocer los puntos débiles del deudor y plantear una estrategia de cobro. Ahora bien, si las respuestas del deudor no son satisfactorias, o no aportan ninguna solución, hay que explicarle claramente los inconvenientes y problemas que tendrá en caso de mantenerse en la posición de no pagar y no querer colaborar.

Y luego exponerle las ventajas que tendrá si paga la deuda enseguida, o en su defecto se alcanza un compromiso de pago. Por supuesto, todo ello se debe hacer empleando un estilo asertivo, no siendo agresivo y utilizando la escucha activa y simpatía.

Además a la hora de realizar la llamada es muy importante tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Se ha de ser siempre cortés, manteniendo un tono de voz cordial y agradable.
- Importante saber escuchar con atención, evitando caer en las objeciones que exponga el cliente o en juicios de valor.
- No perder de vista el objetivo de la llamada, siendo firmes durante la exposición de la situación.
- Simplicidad en el planteamiento y evitar las confrontaciones con los deudores.
- Propiciar las comunicaciones rápidas, optimizando el tiempo de cada llamada, pero nunca mostrar impaciencia por acabar con la conversación.

Inmediatamente después de realizar la llamada se deberá enviar paralelamente una **carta certificada** (Anexo 1) para reforzar la gestión, en la que figuren:

- Importe adeudado
- Facturas pendientes
- Condiciones de pago
- Forma de abonar la factura

Esta primera notificación escrita es un recordatorio para reclamar el pago cuando el deudor no ha efectuado el pago a tiempo, por lo tanto aunque indica que hay demora en el pago, su estilo es amable. En la notificación se ha de incluir la solicitud de los intereses de demora que el acreedor puede reclamar desde la entrada en vigor en

España de la Ley 3/2004 por la que se establecen medidas de lucha contra la morosidad en las operaciones comerciales.

Dicha Ley contra la morosidad establece entre otros puntos que:

- **Art.7:** El deudor si no paga el día del vencimiento automáticamente deberá pagar el interés fijado en el contrato y en su defecto el fijado en la ley (7 puntos + tipo BCE)
- **Art. 8:** El deudor también deberá pagar una indemnización por los costes de gestión de cobros, que son todos los debidamente acreditados cuando la deuda no supere los 30.000 euros.

Como se ha visto, los medios de comunicación empleados para la realización de las primera fase de gestión del cobro es principalmente el teléfono y la carta certificada.

El teléfono es un medio rápido, que da la oportunidad de tener una comunicación interactiva con el cliente y escuchar de su propia voz el motivo del impago y las posibles soluciones. Además al estar el gestor de cobros en su propia oficina, sentado delante de la pantalla de su ordenador tiene acceso a toda la información que pueda necesitar en tiempo real. En caso de necesidad puede consultar con otros compañeros de la oficina, con el jefe o con otro departamento.

En cuanto a la correspondencia es el sistema menos efectivo para cobrar, pero es el más económico, y además permite el tratamiento masivo ya que se pueden sacar centenares de cartas por cada hora.

Tabla 8: Ventajas e Inconvenientes del uso de correspondencia en las reclamaciones

VENTAJAS	INCONVENIENTES
<ul style="list-style-type: none"> * Dejan constancia escrita de la reclamación * Son el medio más barato y fácil para reclamar un impago * Permiten la reclamación rápida de todos los impagados * Permiten la gestión masiva de toda la cartera de impagados 	<ul style="list-style-type: none"> * Tienen una efectividad relativamente baja * Muchas veces van directamente a la papelera * En ocasiones no llegan a la persona con capacidad de decisión * Pueden ser un arma de doble filo ya que dejan constancia de la reclamación * Si hay un error de cantidad a favor del deudor, el moroso se acogerá a él pagar menos * Si el error es a favor del acreedor, el moroso se puede negar a pagar alegando lucro indebido

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9: Ventajas e Inconvenientes del uso del Teléfono para las reclamaciones

VENTAJAS	INCONVENIENTES
<ul style="list-style-type: none"> * Muy rentable ya que los costes son relativamente bajos con respecto a su rendimiento * Se puede localizar al deudor con más facilidad * Permite el feedback mediante las gestiones * Permite coger por sorpresa al deudor y tiene un impacto psicológico importante * Permite hacer un primer barrido de toda la cartera de impagados * Tiene la ventaja de ser flexible y personalizado, ya que se puede adaptar la táctica y procedimientos de recobro sobre la marcha en función de la respuesta de cada cliente. *Compatible con otros medios y sirve para reforzarlos 	<ul style="list-style-type: none"> * La pérdida de gran parte de los componentes de comunicación humana al no existir lenguaje no verbal * Hay un riesgo de que se produzcan malentendidos * El deudor puede cortar fácilmente la comunicación * El moroso puede alegar que el gestor le ha prometido algo cuando no es verdad

Fuente: Elaboración propia

Si **tras 7 días** desde la primera fase, en el que se ha llamado y enviado una primera carta, no se ha recibido contestación por parte del cliente al respecto, se procederá al envío de una **segunda notificación** de facturas pendientes (*Anexo 2*) donde se le informará al cliente sobre la aplicación de las siguientes medidas mientras continúe sin abonar el importe impagado:

- Bloqueo de la introducción de nuevos pedidos hasta el pago de la deuda pendiente.
- Modificación de las condiciones de cobro de los pedidos pendientes, que a partir de ese momento pasarán a ser por anticipado.

La segunda carta puede también debe ser escueta y escrita en tono neutro pero que induzca al pago. Esta carta fija un plazo de pago máximo. En este mensaje ya se incluye el devengo de los intereses moratorios y la conveniencia de efectuar el pago lo antes posible para que los costes no sigan incrementándose.

Es durante esta segunda carta descrita, cuando se comienzan a tomar medidas de Credit Management para disminuir el riesgo con el deudor, puesto que:

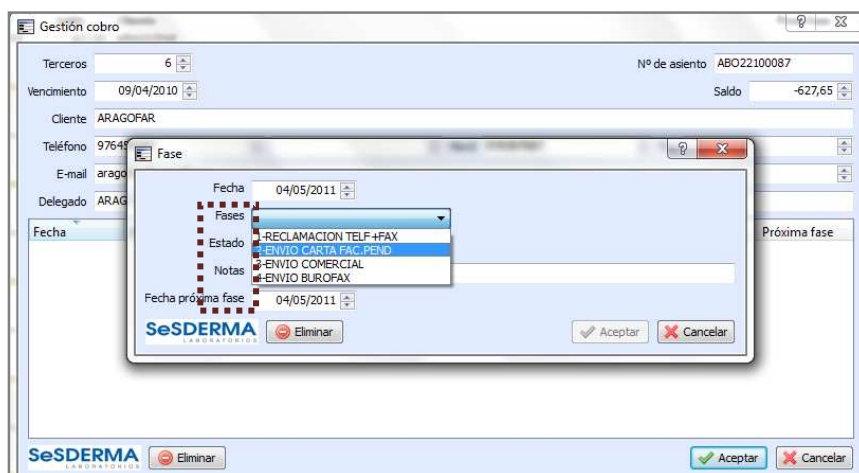
- se opta por el **bloqueo de nuevos envíos**, lo que estimula estimular al deudor a pagar. Cuanto exista dependencia por el productos suministrado o el cliente tenga dificultades para encontrar otro proveedor, o si el plazo de entrega de otros suministradores es demasiado largo, es una muy buena arma el utilizar los pedidos retenidos como moneda de cambio.
- Así como seguir otro principio básico que es no aumentar el riesgo, por lo que los siguientes envíos deberán ser **pagados al contado** y además el deudor debe ir cumpliendo con los plazos pactados.

De igual modo que la primera notificación, esta segunda deberá enviarse certificada con acuse de recibo para acreditar la recepción por parte del deudor o una persona autoriza de la misma.

De igual modo que en la fase anterior, al enviar la carta al cliente, el gestor de cobro deberá **actualizar la herramienta de gestión**, cambiando el campo "Fase" a Reclamación carta facturas pendientes.

A su vez se deberá actualizar el campo "Estado" marcando algunos de los estados definidos previamente e incluir en el campo "Comentarios" aquella información que se considere oportuna para el correcto seguimiento de la misma.

Ilustración 16: Herramienta de Gestión de Cobro. Cambio de fase



Fuente: Herramienta de Sesderma

Si **pasados 7 días** desde el envío de la carta de aviso de facturas pendientes no se ha obtenido respuesta del cliente se procederá a bloquear el cliente, avisando al Departamento Comercial de la nueva situación del mismo.

Es durante esta tercera fase de gestión, donde entra en juego el departamento comercial, puesto que deberá realizar la gestión del impago directamente con el cliente, preferiblemente mediante **visita personal**.

La visita personal es sin duda el mejor método para cobrar una deuda, puesto que se está cara a cara con el deudor, lo que supone la mejor manera de negociar ya que por un lado además del lenguaje verbal, el comercial puede ver las expresiones faciales y el lenguaje no verbal del interlocutor. Por otro lado el comercial tiene la oportunidad de conocer la situación real del deudor, penetrar en su entorno y ver las instalaciones. De este modo puede detectar signos

de deterioro en la empresa, observar si existe una bajada de la actividad, disminución de la producción, un descenso del ritmo de trabajo, el flujo de entrada y salida de mercancía y la actitud de los empleados.

El principal inconveniente de la visita personal es que es muy costosa para el acreedor, por lo que se deben reservar para los casos de mayor importe o para los impagos más conflictivos.

Para el resto de casos, mediante comunicación telefónica, el comercial debe llevar a cabo sus tareas de reclamación.

Para su correcta ejecución y dado que hasta este momento, todas las fases de reclamación las ha llevado a cabo el gestor de cobros, al comercial se le deberá adjuntar toda la información que se considere oportuna sobre las gestiones que ya se llevan realizadas.

El **plazo máximo** para realizar esta gestión es de **15 días**, en los cuales es necesario poder recabar la mayor información posible sobre el cliente impagado.

Lo antes posible y sin sobrepasar la fecha establecida de 15 días para el próximo seguimiento, el Comercial deberá hacer llegar al personal de Administración correspondiente, la información/documentación obtenida, para que pueda ser actualizada la BBDD con los avances o acuerdos alcanzados y adjuntarla al expediente del cliente.

Si finalmente, **transcurridos 15 días**, el Comercial responsable informa que no se ha recibido respuesta del cliente, el Departamento de Administración y Finanzas procederá a realizar la fase cuarta de la reclamación, el **envío de un Burofax** de aviso de acciones legales (Anexo 3).

Debido a que si el impago llega a esta fase, desde su fecha de vencimiento ya habrán transcurridos 36 días, más de un mes, la carta

que deberá enviarse al cliente debe tener un tono más apremiante y recalando la urgencia del pago.

La carta hace mención a medidas tanto de riesgo crediticio como jurídicas con el fin de enviar un mensaje intimidatorio al moroso, aunque que deja la puerta abierta puesto que se puede llegar a una solución amistosa si el deudor procede a realizar el pago mediante transferencia bancaria.

En esta fase ya no se recurre al envío de la notificación mediante carta certificada con acuse de recibo, puesto que pese a acreditar su recepción no acredita el contenido del mismo. Para ello se debe utilizar el denomina Burofax, que pese a su mayor coste, tiene plena validez legal ya que tiene valor probatorio tanto de recepción como de texto.

4.5. Reclamación Judicial

Como **último paso** en el procedimiento, si transcurridos 7 días desde el envío del Burofax al cliente se sigue sin tener respuesta, desde el Departamento de Administración y Finanzas se procederá a realizar un estudio del caso, sustentado con toda la información recogida del proceso de gestión, para así decidir si se inicia la **reclamación por la vía contenciosa**.

Llegado a este punto, el cliente se deberá llevar contablemente a una cuenta 436 de Dudoso Cobro.

Indiscutiblemente, a priori siempre es preferible llegar a un acuerdo amistoso con el moroso que sea razonable y no perjudique al acreedor, que interponer una demanda judicial. No obstante, gracias a las reformas legislativas mencionadas (capítulo 2 punto 3.7) y la tendencia de proteger mejor los derechos del acreedor, en caso que no se consiga un acuerdo razonable, siempre queda abierta la vía de la reclamación judicial.

Sin embargo, la utilización de la vía judicial para recuperar deudas puede ser un proceso lento y no exento de costes.

Para conseguir un resultado satisfactorio es conveniente contar desde un primer momento con la asistencia de un abogado que puede aconsejar sobre la procedencia o no de la demanda.

El abogado será el responsable de la dirección del procedimiento y es conveniente trasladarle lo antes posible toda la información y documentación de la deuda. También es necesaria la figura de un procurador, que tendrá encomendada la representación del demandante frente a los tribunales.

Los costes de la demanda dependerán del tipo de demanda que se vaya a interponer. Las costas judiciales están formadas por los honorarios del abogado y los aranceles del procurador.

Los honorarios de abogado están determinados por unas tarifas que han publicado, con carácter orientativo, los Colegios Oficiales de Abogados, pero que no son de naturaleza obligatoria. Estos honorarios varían en función del tipo de demanda y la cuantía del importe a reclamar judicialmente.

El procurador por su parte es el profesional del derecho que representa al cliente ante los tribunales y es quien asume todas las tareas burocráticas de presentación y recogida de escritos y de asistencia a los actos judiciales. Los derechos del procurador vienen fijados por arancel (tarifas fijas en función de la cuantía de la demanda) y en consecuencia no son libres ni negociables. El procurador además es quien paga los diferentes gastos que el proceso supone, lo que se conoce como gastos judiciales, los posibles editos, los honorarios del perito, etc.

Al enfrentarnos con un caso de impago y plantearnos la vía judicial, conviene conocer los distintos procesos judiciales de reclamación de impagados.

Necesario conocer las diferentes comparativas entre los procedimientos cambiario, ordinario, monitorio y verbal son:

- El **procedimiento cambiario**, frente al ordinario, el monitorio o el verbal, presenta unas características diferenciadoras que son:
 - Tiene la ventaja de que comienza embargando los bienes del deudor.
 - Tiene la singularidad de que únicamente puede utilizarlo el acreedor que ostenta letras, cheques o pagarés.
- El **Procedimiento monitorio** frente a los otros procedimientos:

- Como ventaja, no se requiere ni abogado ni procurador para la interposición de la demanda.
- Tiene el inconveniente de que sólo puede utilizarse para créditos vencidos inferiores a 30.050 €.
- El **Procedimiento ordinario** frente a procedimiento verbal:
 - El verbal sólo puede utilizarse para créditos inferiores a 3.005 €. Es más rápido que el ordinario.
 - El procedimiento ordinario es el más lento de todos, pues conlleva una doble actividad judicial: audiencia previa y juicio.

Considerando todas estas comparativas la elección sobre un procedimiento u otro dependerá de:

- Si el acreedor ostenta letras, cheques o pagarés es preferible ejercitar la acción cambiaria.
- Si se prevé que el deudor no se va a oponer y el crédito está documentado en facturas ya vencidas de menos de 30.050 €, es recomendable el procedimiento monitorio.
- En caso de que el crédito supere los 3.005 € y no se cuente con letras, cheques o pagarés, ni facturas vencidas, es aconsejable el procedimiento ordinario.

Aunque estos sean los criterios básicos para evaluar la oportunidad de uno u otro procedimiento, no hay que perder de vista la necesidad de hacer un estudio previo de la solvencia del deudor.

Dadas las circunstancias actuales, es posible que nos encontremos con un deudor insolvente abocado al concurso de acreedores, frente al que no merezca la pena perder tiempo y esfuerzo planteando estas reclamaciones singulares, que se verán suspendidas y resultarán ineficaces en cuanto el deudor sea declarado en concurso.

4.6. Tratamiento fiscal de los impagados

Si finalmente se ha optado por la reclamación judicial, hay que resaltar el tema de los impuestos, puesto que su tratamiento ayudara a disminuir el impacto negativo de los impagados en las organizaciones.

Por la venta efectuada y no cobrada, la empresa ha imputado un ingreso en la contabilidad que le va a suponer una mayor cuota en el Impuesto sobre Sociedades.

Por otro lado, y por regla general, se ha visto obligada a repercutir IVA en las facturas expedidas a sus clientes, y a liquidar a la Hacienda Pública un impuesto que no ha obtenido de su cliente.

Por ello, hay que tener muy presente el tratamiento fiscal de los impagados para poder deducir su importe en el impuesto de sociedades y reclamar la devolución del impuesto sobre valor añadido.

➤ **Recuperación IVA**

Este derecho se recoge en la Ley del IVA en su artículo 80, que prevé la posibilidad de recuperar el IVA correspondiente a impagados con la condición que dichas facturas hayan provocado un proceso judicial.

Dentro del Art.80 se especifican otros requisitos necesarios para su reclamación:

- Que haya transcurrido un año desde el devengo del IVA sin que se haya cobrado todo o parte del crédito.
- Que esta circunstancia haya quedado reflejada en los libros registros exigidos en el IVA.
- Que el destinatario de la operación actúe como empresario o profesional, o que, la base imponible de la operación (excluido el IVA) sea superior a 300 euros.

Si se cumplen estos requisitos, se debe realizar la modificación de la base imponible mediante el envío al cliente de una factura rectificativa, en el plazo de los tres meses siguientes a la finalización del plazo de un año desde el devengo de la operación y comunicarlo a la Administración mediante la presentación del modelo de recuperación de cuotas de IVA.

El IVA recuperable puede representar un importe elevado, sobre todo si se acumulan facturas impagadas de elevado montante.

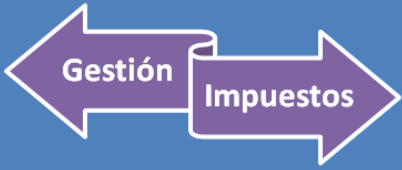
Eso si, como se ha visto, el procedimiento de recuperación de las cuotas del IVA requiere el cumplimiento riguroso por parte de la empresa de una serie de requisitos materiales, formales, subjetivos y temporales.

Por ello, es necesario establecer un pequeño procedimiento interno para asegurar la recuperación del impuesto con los siguientes pasos:

- Generar periódicamente informes con la composición de saldos impagados, que ya han pasado por todas las fases de gestión, en los que se haya interpuesto una reclamación judicial de la deuda. Resaltar que la interposición de la reclamación puede realizarse en cualquier momento tras detectar el impagado de la factura, aunque debe coordinarse dicha acción con el cumplimiento de plazos temporales descritos a efectos de recuperar el IVA.
- Una vez admitida la demanda en el juzgado, generar un sistema de avisos para asegurar el cumplimiento escrupuloso de los plazos temporales establecidos para notificar al deudor y a la Agencia Tributaria, a contar a partir del año de emisión de la factura.

En definitiva, un pequeño proceso de alertas que nos permita no demorar amistosamente la deuda más allá de un año, y por tanto perder definitivamente la posibilidad de recuperar el IVA.

Tabla 10: Requisitos y plazos para la recuperación del IVA

Plazo desde el devengo		PYMEs Volumen de operaciones inferior a 6.010.121,04 €	Resto de sujetos pasivos
			
Operaciones a plazo	Plazo que debe transcurrir desde el vencimiento del pago, para considerar un crédito incobrable	Seis meses	Un año
Plazo para modificar la base imponible desde la finalización del período anterior		Tres meses	
Requisito para modificar la base imponible		Reclamación judicial o requerimiento notarial al deudor	

Fuente: Elaboración propia

➤ **Disminución del Impuesto Sociedades**

En cuanto al Impuesto sobre Sociedades, la normativa contable vigente permite dotar "Pérdidas por deterioro para insolvencias", fiscalmente deducibles.

Así, el artículo 12.2 de la Ley del Impuesto sobre Sociedades establece que estas provisiones contables por impago serán fiscalmente deducibles únicamente si concurre alguna de las siguientes circunstancias en el momento del devengo del Impuesto (en la mayoría de los casos el día 31 de diciembre):

- Que hayan transcurrido al menos seis meses entre el vencimiento de la obligación y la fecha de devengo del impuesto.

- Que el deudor esté declarado en situación de concurso.
- Que el deudor esté procesado por el delito de alzamiento de bienes.
- Que las obligaciones hayan sido reclamadas judicialmente o sean objeto de un litigio judicial o procedimiento arbitral de cuya solución dependa su cobro.

A nivel contable, si se cumple alguno de estos requisitos el Plan General Contable permite dos opciones:

- 1) Dotar una provisión por el importe total de todas las insolvencias que presente la empresa, es decir, realizar una estimación global del riesgo de fallidos existentes en los saldos de clientes
- 2) Dotar una provisión individualizada de esos saldos de clientes que se prevea impagado.

En ambos casos el asiento sería:

(694) Pérdidas por deterioro	a	(490) Deterioro de valor de créditos
--------------------------------	---	--

Esta dotación es un gasto y como tal reduce el beneficio, al reducir la base imponible y por tanto generará un ahorro fiscal para ese año de imputación.

En el caso de que finalmente el impagado se convierta en firme, se procederá a contabilizar la correspondiente pérdida, que se compensará con la aplicación de la dotación detallada en el punto anterior.

(650) Pérdidas de crédito incobrables	a	(436) Clientes Dudoso Cobro
(490) Deterioro de valor de créditos	a	(794) Reversión del deterioro

A diferencia de la solicitud de recuperación de cuotas de IVA no cobradas, no tienen que cumplirse todos los requisitos, si no que tan solo ha de darse uno de ellos para que la provisión por insolvencias sea fiscalmente deducible en el Impuesto sobre Sociedades; lo cual posibilita que sea mucho más fácil la corrección de las cantidades que nos adeudan en el Impuesto de Sociedades que en el IVA.

En conclusión, es necesario instaurar como procedimiento habitual de la empresa las diferentes gestiones sobre impuestos en las facturas impagadas, siempre y cuando cumplan con los requisitos establecidos por Ley anteriormente mencionados, ya que conseguiremos aminorar de una forma importante el negativo impacto financiero de los impagos en nuestra empresa.

4.7. Seguimiento y control

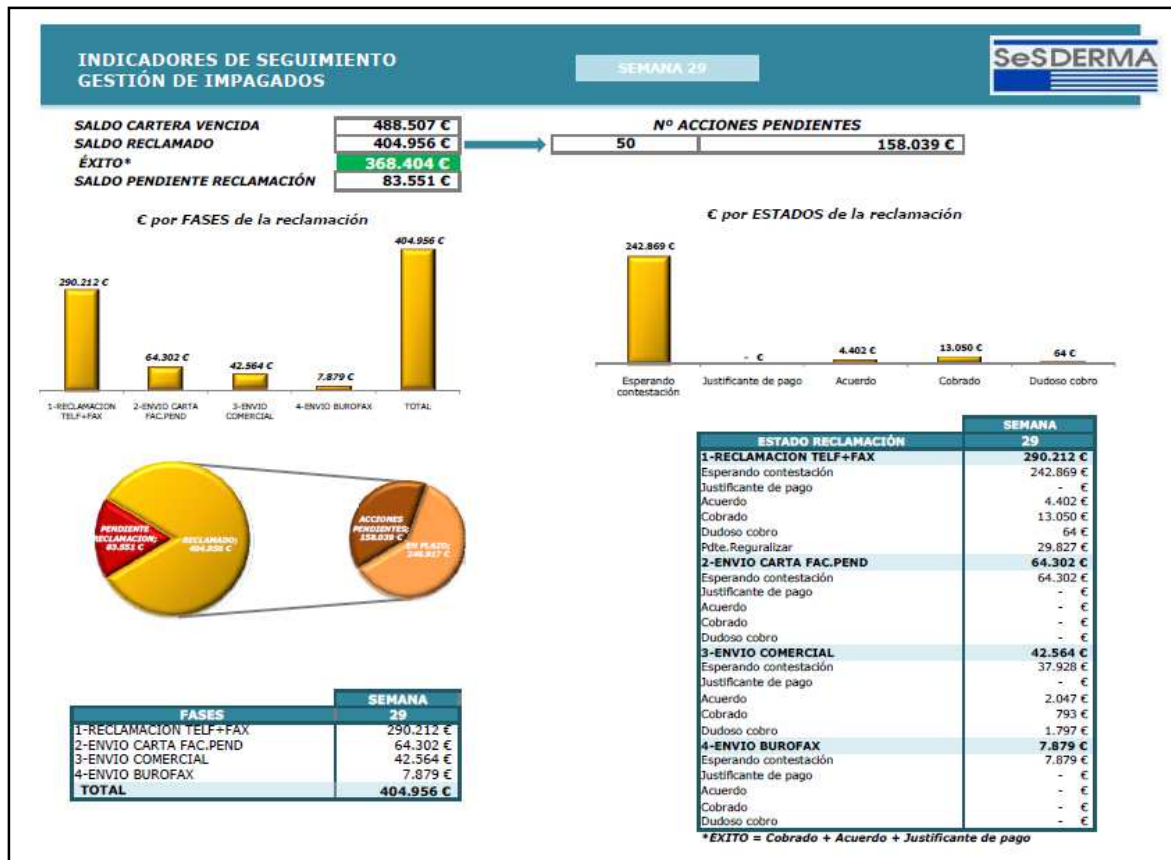
Finalmente, es necesario contar con un cuadro de mando e indicadores de control que nos permita saber con certeza que los procedimientos implantados son eficaces y nos alerte de aquellos puntos susceptibles de mejora.

En Sesderma se estableció un cuadro de mando específico donde se recogían de manera semanal los siguientes indicadores:

- **Saldo total de la cartera vencida:** En el momento de extracción del cuadro de mando, saldo acumulado de impagos.
- **Saldo reclamado:** Volumen de deuda en proceso de reclamación, diferenciando en qué fase y estado de reclamación se encuentra.
- **Saldo de éxito:** Volumen de deuda acumulado que se ha conseguido recuperar o se ha conseguido llegar a un acuerdo de pago.
- **Saldo pendiente de reclamación:** Volumen total de la cartera impagada que aún no se ha iniciado en el proceso de reclamación.
- **Número de acciones pendientes:** Total de deuda pendiente de pasar a la siguiente fase de reclamación, es decir, indica el retraso o ineficiencia del proceso.

Los resultados semanales de estos indicadores van representados de manera tanto tabular como grafica y son enviados a todas las personas implicadas en el proceso de recobro para su conocimiento.

Ilustración 17: Cuadro de Mando con los indicadores de seguimiento semanales.



Fuente: Cuadro de mando Sesderma

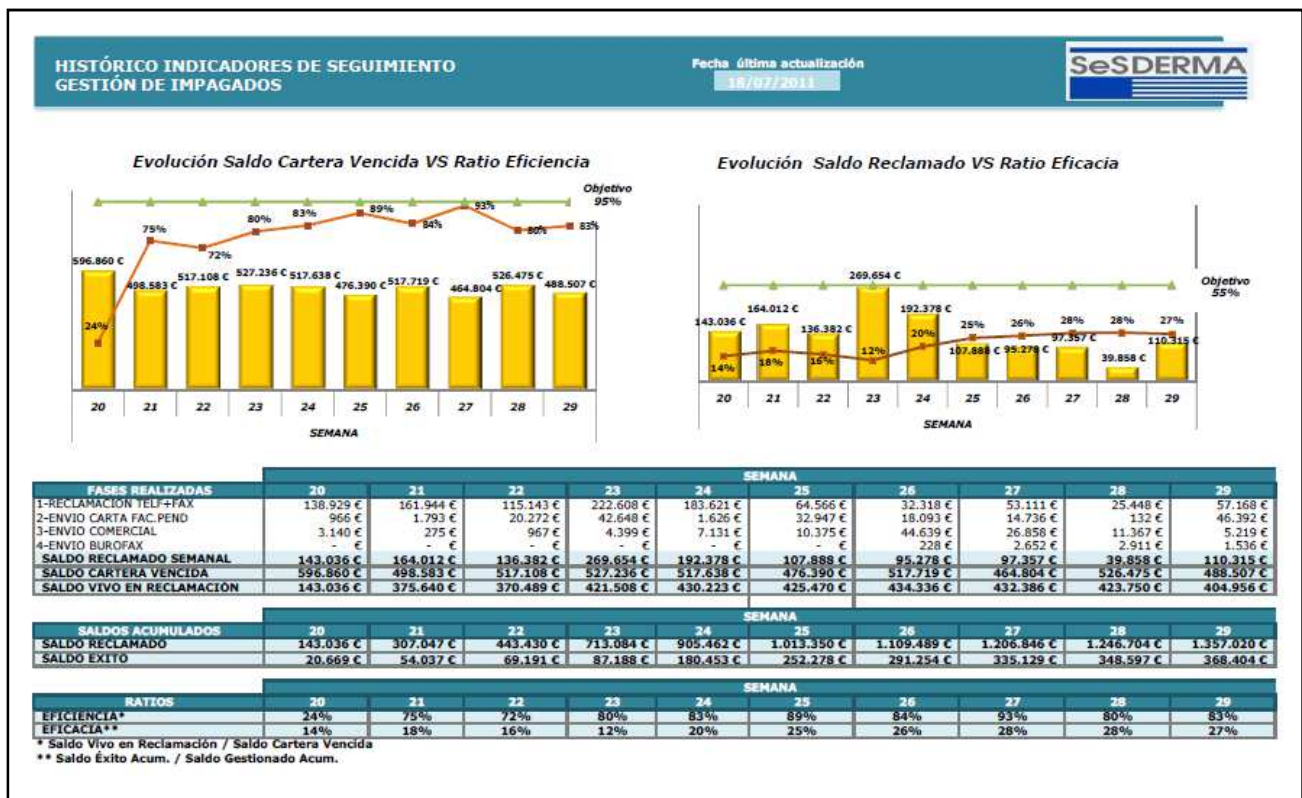
A su vez, se adjunta un cuadro de mando con el histórico de indicadores de seguimiento anteriormente mencionados, para conocer la evolución de los indicadores en función de la comparativa semanal.

Además se incluyen dos ratios de seguimiento muy importantes:

- **El ratio de eficiencia** = Saldo vivo en reclamación / Saldo cartera vencida. Con este indicador se trata de saber el volumen de deuda reclamada respecto al total de la cartera vencida. En Sesderma, se estableció inicialmente y como objetivo permanente para el equipo encargado de la gestión del cobro, un ratio de eficiencia del 95% de la cartera vencida.

- **El ratio de eficacia**= Saldo éxito acumulado / Saldo reclamado acumulado. Este indicador refleja el grado de éxito del proceso de reclamación, es decir, el total de deuda cobrada respecto al total reclamada. Pese a que este ratio depende en gran medida de la voluntad del cliente, en pagar o no, se estableció el objetivo para los gestores de cobro de alcanzar un ratio de eficacia de entorno al 55% de la cartera reclamada.

Ilustración 18: Cuadro de mando con el histórico de indicadores de seguimiento.



Fuente: Cuadro de Mando Sesderma

5. Situación final

Con la implantación del sistema de gestión desarrollado, Sesderma ha mejorado sustancialmente el procedimiento de gestión de impagados.

Principalmente hay que destacar que el gran cambio organizativo producido en Sesderma ha sido el generar una visión global dentro de la compañía de lo importante y necesaria que es la llevanza de una eficiente y eficaz gestión de impagados dentro de la compañía.

A su vez, dentro de las mejoras organizativas se encuentran:

- Una organización del trabajo de los gestores de cobro diaria y automática.
- Mejora en conocimientos y aptitudes de los gestores de cobro frente a los impagados.
- Fluidez de información entre el departamento comercial y de administración y finanzas.
- Obtención de información actualizada diaria entre el área de contabilidad, tesorería y gestión de clientes dentro del departamento de administración.
- Todas las acciones de notificación y reclamación diarias son semi-automáticas, lo que ha conseguido disminuir la carga de trabajo y ganar eficacia en las tareas de recobro.
- Una mejora de la imagen de la empresa y relación con sus clientes y proveedores.

Respecto al impacto financiero generado, durante mi estancia en el proyecto, hasta la semana 37 de 2011, la empresa consiguió:

- Alcanzar una recuperación de saldo vencido de más de 1.200.000 €, lo que representaba más de un 7% de las ventas anuales.

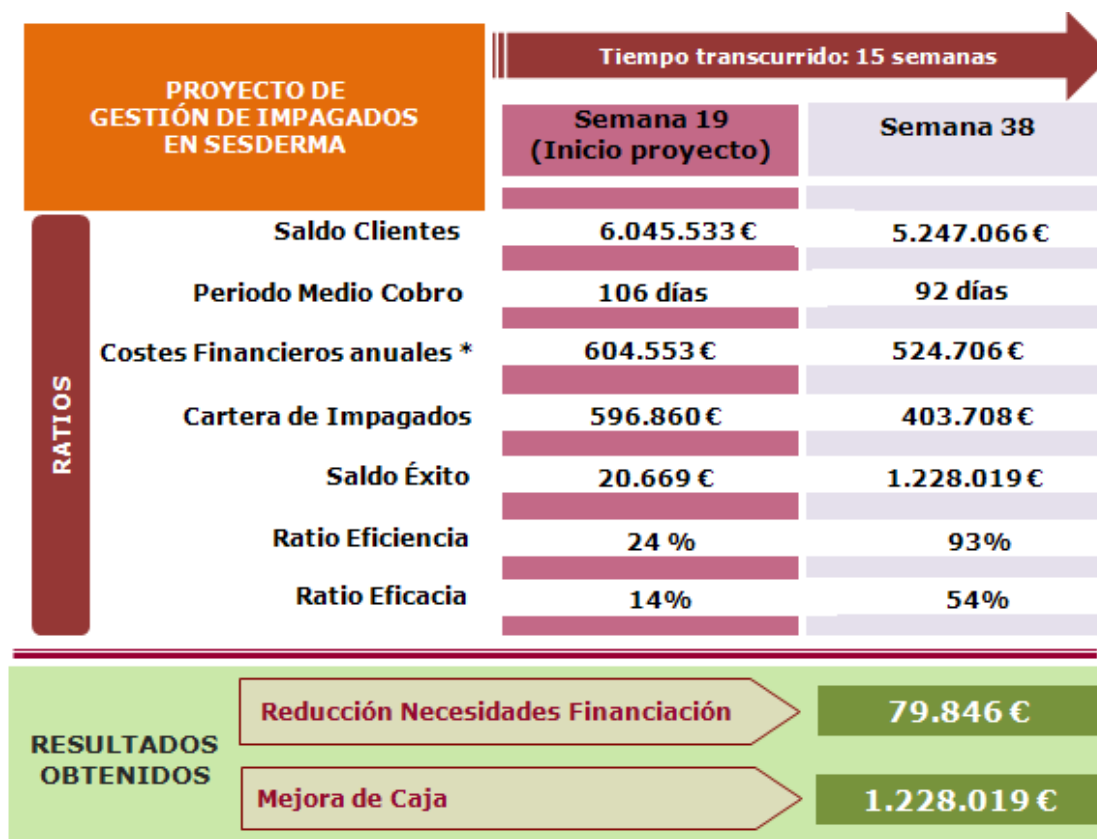
- Esta reducción del saldo impagado genero hasta dicha fecha, una reducción del saldo vivo de clientes de entorno a 799.000 €, lo que redujo el periodo medio de cobro en 14 días.

Ello redundó, por supuesto, en un incremento del capital circulante y, en consecuencia, en una menor necesidad de financiación para la inversión en el saldo de clientes.

La mejora en los costes financieros anuales se cifran entorno a los 80.000 €.

De hecho, la empresa pudo renegociar, entre otras, sus pólizas de crédito con varios bancos y su situación de caja mejoró ostensiblemente.

Ilustración 19: Resultados obtenidos con la gestión de impagados en Sesderma



Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 6

- **CONCLUSIONES**

1. Conclusiones

Las principales conclusiones a las que he llegado tras el desarrollo del proyecto son las siguientes:

Primera. Alarmante situación de deterioro económico en España, que conduce a numerosas empresas a verse afectadas por la morosidad cada año.

Segunda. La opción para muchas compañías es recurrimos a la financiación bancaria para conseguir el circulante que no han conseguido de los créditos impagados, pero esto únicamente les supone mayores gastos financieros, llegando a afectar gravemente a su rentabilidad.

Tercera. Dicha situación no solo ocurre con los proveedores de mercancías y/o servicios, sino que la situación de morosidad afecta también a los proveedores de dinero, es decir, a los bancos.

Cuarta. La morosidad bancaria es especialmente grave, si se incluyen los bienes inmuebles que mediante la dación en pago se encuentran en los balances de las entidades financieras. Si estos activos problemáticos se incluyeran, se estaría hablando, de una morosidad potencial muy elevada.

Quinta. La comparativa internacional sitúa a nuestro país muy alejada de las buenas prácticas de pago del resto de países europeos. Ser considerado un país con alto riesgo de impago perjudica gravemente nuestra posición en las transacciones del comercio exterior.

Sexta. La morosidad no es un fenómeno que se genere únicamente por la coyuntura económica, sino que es necesario considerar la existencia de varios condicionantes que interaccionando entre sí provocan el nivel de morosidad existente.

Séptima. El estallido de la burbuja inmobiliaria junto con un endeudamiento excesivo de los hogares, produjo la erosión del consumo interno y el aumento descontrolado de la tasa de paro, lo que debido a su gran correlación, hizo aumentar las tasas de morosidad.

Octava. El apoyo de las entidades financieras es nulo ya que han cerrado el grifo del crédito y los tipos de interés son cada vez más elevados, lo que ahoga a cientos de pymes por falta de financiación.

Novena. Fuerte efecto domino producido en España, debido a la excesiva deuda que acumulan las administraciones públicas respecto a sus proveedores. El hecho de no pagar en la administración se traduce en una sucesión de impagos sobre el resto de la cadena de suministro.

Decima. La inexistencia de una ética definida en el cumplimiento de las obligaciones de los deudores ha dejado un vacío moral que permite la existencia de una morosidad permanente.

Undécima. Las prácticas de cobro en muchas empresas son excesivamente laxas y además no han desarrollado una metodología adecuada para rentabilizar sus inversiones a clientes.

Duodécima. En España, existe una conciencia colectiva de resignación a cobrar tarde, de modo que el sentimiento imperante en las empresas españolas es que cobrar tarde o cobrar mal, es algo habitual y no se puede hacer nada para evitarlo

Decimotercera. Mayor probabilidad de convertirse en morosos crónicos aquellas empresas que debido a su pequeño tamaño poseen estructuras financieras débiles y tiene como asignatura pendiente la financiación a largo plazo, por lo que son altamente frecuentes los problemas financieros y tensiones de tesorería.

Decimocuarta. En la última década han aparecido novedades legislativas importantes, y que han supuesto una mejora considerable

de la problemática. Pese a ello, la aplicación de la nueva ley de lucha contra la morosidad no podrá ser cumplida si no se establece de manera detallada la forma de hacerla valer, ya que existen demasiados flecos que aclarar.

Decimoquinta. La morosidad es un fenómeno difícil de erradicar puesto que forma parte de las costumbres del país y ha existido enraizada en las tradiciones españolas hace siglos. La sociedad española ha sido siempre muy tolerante con los morosos incluso existe cierta simpatía hacia el moroso que huye y esquivo hábilmente sus acreedores.

Decimosexta. El impacto en la cuenta de resultados de los costes de la morosidad es excesivamente alto, lo que optar por una gestión de impagados benéfica de manera muy positiva a la rentabilidad de cualquier compañía.

Decimoséptima. El control de la morosidad desencadena una serie de beneficios económicos financieros para las empresas: disminución del plazo medio de cobro, lo que implica una disminución de las necesidades operativas de fondos, con lo que se disminuyen los costes financieros y las tensiones de tesorería.

Decimoctava. En la coyuntura actual que ha provocado una bajada de ventas a la mayoría de las empresas y también de sus márgenes comerciales, va a ser muy difícil para los negocios compensar los fallidos con ventas suplementarias.

Decimonovena. Es fundamental que antes de plantear cualquier informatización o nueva organización, tiene que existir una conciencia global de la empresa hacia la problemática del cobro.

Vigésima. Para que estos procedimientos se puedan poner en marcha y funcionen es necesario garantizar el acceso a la información y que esta información sea compartida.

Vigesimoprimera. Antes de iniciar las gestiones de cobro, el gestor debe haber reunido, y estudiado a fondo, un dossier completo con toda la información sobre el impagado y el deudor.

Vigesimosegunda. En la recuperación de impagados es muy importante que los procedimientos utilizados vayan estrechamente relacionados a las distintas etapas de la evolución de un impago, de forma que en cada fase se hagan las gestiones adaptadas a la calidad de la deuda

Vigesimotercera. Recuperar deudas por la vía judicial puede ser un proceso lento y no exento de costes, por lo que conviene estudiar los distintos procesos judiciales de reclamación de impagados

Vigesimocuarta. El tratamiento fiscal permite disminuir el impacto negativo de los impagados en las organizaciones. Para ello necesario instaurar un pequeño procedimiento en las organizaciones para realizar las diferentes gestiones sobre impuestos en las facturas impagadas.

Vigesimoquinta. Se hace fundamental el contar con un cuadro de mando e indicadores de control que permitan saber con certeza que los procedimientos implantados son eficaces y alerte de aquellos puntos susceptibles de mejora.

En definitiva, con la aplicación del procedimiento descrito, la empresa estudiada, Sesderma ha conseguido grandes resultados tanto organizativos como económicos.

Se demuestra que el **proyecto de implantación de la gestión de impagados** planteado **es viable y necesario** para todo tipo de organizaciones, ya que consigue el absoluto control de las cuentas de clientes y repercute de manera positiva en el resultado económico financiero.

CAPÍTULO 5

- **BIBLIOGRAFÍA**

1. Bibliografía

Libros y revistas

BONILLA MUSOLES, María. *Matemática de las operaciones financieras: teoría y práctica*. Madrid: Editorial Thomson, 2006. 395 p. ISBN:8497323734

BORONAT, González J. *Los efectos económicos y financieros de la morosidad en la empresa*. Revista Estrategia Financiera. 2012, nº 290, p 9-13.

BOUAZIZ, Pierre H. *La implantación de herramientas especializadas para la gestión del cobro y del crédito cliente*. Revista Partida Doble. 2003, nº 150, p 96-102.

BRACHFIELD, Pere J. *Cobro de impagados*. Barcelona: Editorial Gestión 2000, 2009. 296 p. ISBN:9788498750201

BRACHFIELD, Pere J. *La lucha contra la morosidad*. Barcelona: Editorial Gestión 2000, 2006. 444 p. ISBN: 9788496612280

DE MIGUEL FERNANDEZ, Enrique. *Introducción a la Gestión (Management)*. Valencia: Editorial UPV, 2010. 552 p. ISBN: 9788497057509.

EDWARDS, Chris. *Fundamentos de sistemas de información*. Madrid: Editorial Prentice Hall, 1997. 205 p. ISBN: 848322013X

MAQUE, Isabelle. *La ley de la morosidad ¿una reforma europea hacia el éxito?* Revista Estrategia Financiera. 2012, nº 290, p 81-89.

PISON FERNANDEZ, Irene. *Dirección y gestión financiera de la empresa*. Madrid: Editorial Pirámide, 2001, 719 p. ISBN 8436815483

TAMAMES, Ramón. *Introducción a la economía española*. Madrid: Editorial Alianza, 2005, 569 p. ISBN 8420658359

TOMÁS, Jaime y BATLLE, Emilio. *Cómo prevenir la morosidad*. Barcelona: Editorial Gestión 2000, 2008. 234 p. ISBN: 9788499612938

ZAPATA, Ana. *Como convertir la morosidad en una ventaja competitiva*. Revista Estrategia Financiera. 2012, nº 290, p 25-28.

Documentos electrónicos

BDE. Banco de España.[Varias Consultas]
<<http://www.bde.es/webbde/es/>>

BORONAT, González J. Costes asociados a los impagados y a los retrasos en el cobro [en línea]. [Consulta: 18 Enero de 2012].<<http://estrategiafinanciera.wke.es/articulos/costes-asociados-a-los-impagados-y-a-los-retrasos-en-el-cobro>>

El País, El riesgo inmobiliario. [En línea]. [Consulta: 9 Enero 2012].<http://www.elpais.com/graficos/economia/fusiones/cajas/riesgo/inmobiliario/elpraeco/20110201elpepico_1/Ges/>

INE. Instituto Nacional de estadística.[Varias Consultas]
<<http://www.ine.es/>>

Intrum Justitia, European Payment Index [en línea]. [Consulta: 10 de Diciembre de 2011]. Disponible en:
<<http://www.intrum.com/es/Prensa-y-publicaciones/European-Payment-Index/>>

Página web de Sesderma. [Varias Consultas]
<<http://www.sesderma.com/index.php>>

Real Academia de la lengua Española. Definición de morosidad [en línea]. [Consulta: 1 Diciembre de 2011]. Disponible en: <http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=Morosidad>

Documentación Legislativa

Ley 37/1992 del Impuesto sobre el Valor Añadido. Boletín Oficial del Estado, España, 29 de diciembre de 1992.

Ley 1/2000 de enjuiciamiento civil, Boletín Oficial del Estado, España, 7 de enero de 2000.

Ley 22/2003 Concursal, Boletín Oficial del Estado, España, 9 de julio de 2003.

Ley 3/2004 por la que se establecen medidas de lucha contra la morosidad en las operaciones comerciales. Boletín Oficial del Estado, España, 29 de diciembre de 2004.

Ley 15/2010 de medidas de lucha contra la morosidad en las operaciones comerciales, Boletín Oficial del Estado, España, 5 de julio de 2010.

CAPÍTULO 6

- **ANEXOS**

Anexo 1: Carta primera notificación

Valencia, _ de _____ de 2012

Dirección del destinatario

Estimado señor/a _____:

Al efectuar un repaso de su cuenta, hemos podido comprobar que las facturas relacionadas a continuación, todavía figuran como pendientes de pago. Les rogamos que comprueben sus datos contables y procedan a regularizar su cuenta a la mayor brevedad posible. En caso de tener alguna duda sobre la documentación concerniente a su deuda, le rogamos que se pongan en contacto con el Sr/a _____ en el teléfono _____ o a través del correo electrónico _____.

Por lo tanto permanecemos a la espera de recibir su pago lo antes posible para evitar el cargo en su apreciada cuenta de los intereses monitorios devengados desde el vencimiento de la factura, en conformidad con las disposiciones de la Ley 3/2004 de 29 de diciembre 2004 (BOE 314).

Relación de facturas pendientes:

<i>Fra. Nº</i>	<i>Fecha Fra.</i>	<i>Vto. Fra.</i>	<i>Importe</i>	<i>Demora en días</i>	<i>Intereses devengados</i>
----------------	-------------------	------------------	----------------	-----------------------	-----------------------------

Total deuda a fecha __ / __ / __ = _____ euros

Relación de facturas no vencidas

<i>Fra. Nº</i>	<i>Fecha Fra.</i>	<i>Vto. Fra.</i>	<i>Importe</i>
----------------	-------------------	------------------	----------------

Sin otro particular, reciban un atento saludo.

Gestor de cobros

sesderma[®]
listening to your skin

Anexo 2: Carta segunda notificación

Valencia, _ de _____ de 2012

Dirección del destinatario

Estimado señor/a _____:

Con referencia a nuestra carta de fecha ___ / ___ / ___ en la que le comunicábamos la existencia de una serie de facturas que figuraban en su cuenta como pendientes de pago, les agradeceríamos que regularizaran la situación de su acumulación de saldos en un plazo máximo de 10 días desde la fecha de esta carta.

El importe del principal de la deuda se ha visto incrementado con los intereses devengados hasta la fecha de hoy en aplicación del art 7 de la Ley 3/2004 de medidas de lucha contra la morosidad en las operaciones comerciales y cuya cuantía total le indicamos al pie de esta carta.

De no resolver la situación, y cumpliendo con el procedimiento de la compañía, nos veremos obligados a proceder al bloqueo de su cuenta de cliente para la realización de nuevos pedidos, así como a dar parte a nuestra compañía aseguradora sobre el siniestro producido.

Permanecemos a la espera de recibir cuanto antes su documento de pago para evitar que los intereses moratorios se sigan incrementando.

Relación de facturas pendientes:

<i>Fra. Nº</i>	<i>Fecha Fra.</i>	<i>Vto. Fra.</i>	<i>Importe</i>	<i>Demora en días</i>	<i>Intereses devengados</i>
----------------	-------------------	------------------	----------------	-----------------------	-----------------------------

Total deuda a fecha ___ / ___ / ___ = _____ euros

Relación de facturas no vencidas

<i>Fra. Nº</i>	<i>Fecha Fra.</i>	<i>Vto. Fra.</i>	<i>Importe</i>
----------------	-------------------	------------------	----------------

Sin otro particular, reciban un atento saludo.

Gestor de cobros

sesderma[®]
listening to your skin

Anexo 3: Burofax de reclamación

Valencia, _ de _____ de 2012

Dirección del destinatario

Estimado señor/a _____:

Por tercera vez nos vemos obligados a reclamarles el pago de una serie de facturas que están en situación de mora y que ya llevan devengados intereses monitorios por un importe diario de __ euros en aplicación del artículo 7 de la Ley 3/2004 de lucha contra la morosidad en operaciones comerciales, y cuantiosos gastos de cobro que estamos cargando en su cuenta, en aplicación del artículo 8 de la citada ley.

A pesar de las insistentes puestas en contacto con Uds. no se ha hecho efectivo el pago de las mismas, razón por la cual le comunico que procederemos a activar las acciones legales correspondientes, en defensa de nuestros derechos de cobro.

No obstante todavía confiamos en que procedan a resolver la situación de forma inmediata, por ello rogamos se pongan en contacto con nosotros y realicen de manera inmediata el ingreso en cuenta de la cantidad pendiente: C/C:_____.

Si dicha transferencia no la han realizado en un plazo de 3 días desde la recepción de esta carta, procederemos a ejecutar las medidas judiciales pertinentes.

Relación de facturas pendientes:

<i>Fra. Nº</i>	<i>Fecha Fra.</i>	<i>Vto. Fra.</i>	<i>Importe</i>	<i>Demora en días</i>	<i>Intereses devengados</i>
----------------	-------------------	------------------	----------------	-----------------------	-----------------------------

Total deuda a fecha __ / __ / __ = ____ euros

Relación de facturas no vencidas

<i>Fra. Nº</i>	<i>Fecha Fra.</i>	<i>Vto. Fra.</i>	<i>Importe</i>
----------------	-------------------	------------------	----------------

Sin otro particular, reciban un atento saludo.

Gestor de cobros

sesderma[®]
listening to your skin