



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE
VALENCIA**



**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y
DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

Título Propio Especialista Profesional en Contabilidad y Finanzas

GESTION DEL RIESGO DEL CREDITO COMERCIAL

REALIZADO POR:

FRANCISCO JAVIER CANALES HIDALGO

DIRIGIDO POR:

RAFAEL FRANCISCO OLTRA CLIMENT

INDICE

0	INTRODUCCION.....	7
0.1	<i>Objeto.....</i>	7
0.2	<i>Metodología.....</i>	8
0.3	<i>Resumen y justificación de asignaturas</i>	8
1	Antecedentes.....	10
1.1	<i>ENTORNO ECONOMICO</i>	10
1.2	<i>SITUACION ECONOMICA ESPAÑOLA</i>	14
1.3	<i>OBJETIVO.....</i>	14
2	LA GESTION DEL CREDITO	17
2.1	<i>CREDITO COMERCIAL</i>	17
2.2	<i>GESTION DEL CREDITO EN LA EMPRESA</i>	18
2.2.1	<i>GESTIÓN DEL CRÉDITO Y EL CICLO DE VENTAS.....</i>	18
2.2.2	<i>DESARROLLO DE LA FUNCIÓN DE CRÉDITO</i>	21
2.2.3	<i>CREDIT MANAGER</i>	24
3	GESTION DEL RIESGO.....	25
3.1	<i>ANALISIS DE LA SOLVENCIA DE CLIENTES.....</i>	28
3.1.1	<i>OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN</i>	28
3.1.2	<i>FUENTES DE INFORMACION</i>	29
3.2	<i>ANALISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS</i>	31
3.2.1	<i>ANALISIS DE BALANCE</i>	31
3.2.2	<i>ANALISIS CUENTA DE PERDIDAS Y GANANCIAS.....</i>	32
3.2.3	<i>RATIOS.....</i>	33
3.2.4	<i>INFORMES COMERCIALES.....</i>	38
3.3	<i>ASIGNACION DEL RIESGO DE CREDITO.....</i>	40
3.3.1	<i>LIMITE DE CREDITO.....</i>	40
3.3.2	<i>FORMA DE PAGO</i>	43
3.3.3	<i>GESTION DE LA DOCUMENTACION</i>	49
4	GESTION DE IMPAGADOS	51
4.1	<i>CAUSAS Y EFECTOS DE LA MOROSIDAD.....</i>	51
4.2	<i>ANALISIS DEL IMPAGO</i>	54
4.2.1	<i>PERSONALIDAD JURÍDICA.....</i>	56
4.2.2	<i>CLASIFICACIÓN DE MOROSIDAD.....</i>	58
4.3	<i>RECOBRO DE IMPAGADOS</i>	60
4.4	<i>ACCIONES AMISTOSAS DE RECOBRO.....</i>	62
4.4.1	<i>COMUNICACIÓN ESCRITA.....</i>	62
4.4.2	<i>LLAMADA TELEFÓNICA</i>	64
4.4.3	<i>VISITA PERSONAL.....</i>	65
4.5	<i>LEY DE ENJUICIAMIENTO CIVIL.....</i>	65
4.5.1	<i>JUICIO ORDINARIO.....</i>	67
4.5.2	<i>PROCEDIMIENTO VERBAL.....</i>	67

4.5.3	JUICIO MONITORIO.....	68
4.5.4	JUICIO CAMBIARIO	70
4.6	LEY DE MOROSIDAD	70
4.7	CREDITOS EN SITUACION CONCURSAL.....	71
5	ASEGURAMIENTO DE COBROS.....	76
5.1	FACTORING.....	76
5.2	SEGURO DE CREDITO.....	77
6	CONCLUSIONES	81
7	BIBLIOGRAFIA	86
8	ANEXOS	88
8.1	ANALISIS DE ESTADOS FINANCIEROS	89
8.2	APERTURA CUENTA DE CLIENTE.....	93
8.3	FICHA DE CLIENTE.....	94

ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Evolución PIB en España	10
Ilustración 2: Tipos interés FED	12
Ilustración 3: Porcentaje de efectos impagados sobre total vencidos	15
Ilustración 4: Ciclo de ventas	19
Ilustración 5: Dependencia de la dirección financiera.....	22
Ilustración 6: Dependencia de la dirección comercial	22
Ilustración 7: Dependencia de la dirección general.....	23
Ilustración 8: Análisis del balance de situación.....	32
Ilustración 9: Crédito necesario	41

TABLAS

Tabla 1: Ratio liquidez	34
Tabla 2: Ratio tesorería	34
Tabla 3: Ratio disponibilidad	34
Tabla 4: Ratio Fondo de Maniobra sobre activo	34
Tabla 5: Ratio endeudamiento.....	35
Tabla 6: Ratio de la deuda	35
Tabla 7: Ratio gastos financieros sobre ventas	35
Tabla 8: Rotación activo fijo	36
Tabla 9: Rotación activo circulante	36
Tabla 10: Rotación existencias.....	36
Tabla 11: Rotación clientes.....	36
Tabla 12: Plazo de cobro.....	37
Tabla 13: Plazo de pago.....	37
Tabla 14: Rentabilidad económica	37
Tabla 15: Rentabilidad financiera	38
Tabla 16: Cálculo límite de crédito operativo	43

0 INTRODUCCION

0.1 Objeto

El presente trabajo pretende establecer unas pautas para establecer unas pautas necesarias para ejecutar la función de control del riesgo de las ventas a crédito. Mediante su aplicación, los responsables de la gestión podrán, si no evitar la aparición de impagados eliminando el riesgo desde su origen, sí minimizar el impacto de los mismos en las finanzas de la empresa. La definición más genérica que existe de empresa es “Unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos” (RAE). Profundizando un poco más (De Miguel, 1993, p.19-26) se considera “un sistema técnico-social abierto, cuya función básica es la de crear bienes y/o servicios que contribuyan a el nivel de vida de la humanidad”. Esta definición lleva intrínsecos los conceptos de eficacia y eficiencia. Eficacia al conseguir el objetivo de la empresa, que en el sector privado normalmente es maximizar beneficios. Eficiencia pensando en la gestión de los recursos necesarios para alcanzar el objetivo marcado: tierra, capital y trabajo entendido como capacidad empresarial.

Uno de los tres factores, el capital, tiene como objetivo satisfacer las necesidades financieras para poder hacer frente a los gastos corrientes y las inversiones originados de la actividad corriente de la empresa. Parte de ese capital puede obtenerse de fuentes de financiación ajena: aportaciones de los socios, préstamos entidades financieras, obligaciones, etc. Sin embargo, la fuente más importante, y que determina la salud de la empresa, es la autofinanciación con cargo al resultado del ejercicio, es decir, los beneficios. Los saldos de clientes, junto con las distintas partidas del activo corriente, deben ser suficientes para hacer frente al pasivo corriente.

0.2 Metodología

El presente trabajo se basa en la consulta de en una extensa bibliografía de autores especializados en la gestión del crédito y en la experiencia personal adquirida de seis años en le empresa privada. Cuatro de ellos como director financiero en una pyme, siendo el responsable de la planificación financiera y de la gestión del seguro de crédito con distintas aseguradoras (Crédito y Caución, Mapfre Caución y CESCE).

0.3 Resumen y justificación de asignaturas

La actual coyuntura económica está obligando a numerosas empresas a solicitar acogerse al concurso de acreedores y/o cesar la actividad. Un gran número podría haberse evitado simplemente recopilando información del cliente y analizando la idoneidad del crédito comercial a conceder. Tan crítico puede ser es no conocer la solvencia del cliente, como otorgar un límite de crédito inadecuado. En el capítulo primero se realiza un análisis de la coyuntura actual de la economía española y mundial y se tratan variables macroeconómicas que afectan indudablemente al crecimiento del PIB, y por tanto al resultado de las empresas.

Dado el impacto que supone en la supervivencia del negocio, la gestión del crédito a clientes debe ser una función prioritaria dentro de la gestión estratégica de la empresa. La política de riesgo irá íntimamente ligada a los objetivos y metas establecidas por la dirección. Una política de empresa que abogue por posicionarse en coste no compartirá una política de cobros a otra empresa si compite por diferenciación de producto.

El capítulo dos recoge cuales son los aspectos de deben tratarse para disponer de la infraestructura adecuada. El primer paso consistiría en establecer una estructura formal y delimitar las competencias y formación de los responsables del área de gestión. En el caso de las pymes, dada la escasez de recursos financieros, el factor humano resulta un aspecto clave, lo que magnifica la importancia de los Recursos humanos. Mediante conceptos de Economía de la empresa y en función de la Dirección

Estratégica y Política de la Empresa se pretende definir la estructura óptima para desarrollar el trabajo.

El grupo formado será el encargado de analizar las distintas variables a tener en cuenta, como la solvencia del cliente, límite de crédito y el instrumento de cobro. Cualquier actuación o tarea debe partir de un procedimiento lo más estandarizado para evitar interpretaciones o excepciones. Para realizarlo se proponen metodología de Valoración de Empresas y instrumentos contenidos dentro de la Contabilidad General y Analítica.

Finalmente el capítulo cuarto y quinto ofrece distintas posibilidades para, una vez otorgado el crédito, se consiga materializar el cobro de la operación ofreciendo distintas alternativas antes de que se declare fallido a la Dirección Financiera, o bien si se declara fallido las posibilidades que otorga la legislación relacionada con el Legislación Mercantil y Civil.

1 ANTECEDENTES

1.1 ENTORNO ECONOMICO

Tras este razonamiento es obvio pensar que las acciones destinadas para la transformación de los saldos de clientes en líquido deben considerarse prioritarias en la empresa. Sin embargo, en la mayoría de los casos en las pequeñas y medianas empresas no ocurre. Esta situación resulta más alarmante al ser estas últimas las primeras víctimas cuando la economía se encuentra estancada o en recesión.

Desde mediados de 2007 la economía mundial se ha visto inesperadamente sorprendida por una serie de acontecimientos que han desembocado en una crisis de liquidez y que ha llevado a muchas empresas a una situación límite. En el caso de España, se ha pasado en un año de ser uno de los motores de la zona euro gracias a un crecimiento de su economía superior a la media basada en el sector de la construcción a ser, según las previsiones, el último país de la zona euro que saldrá de la recesión.

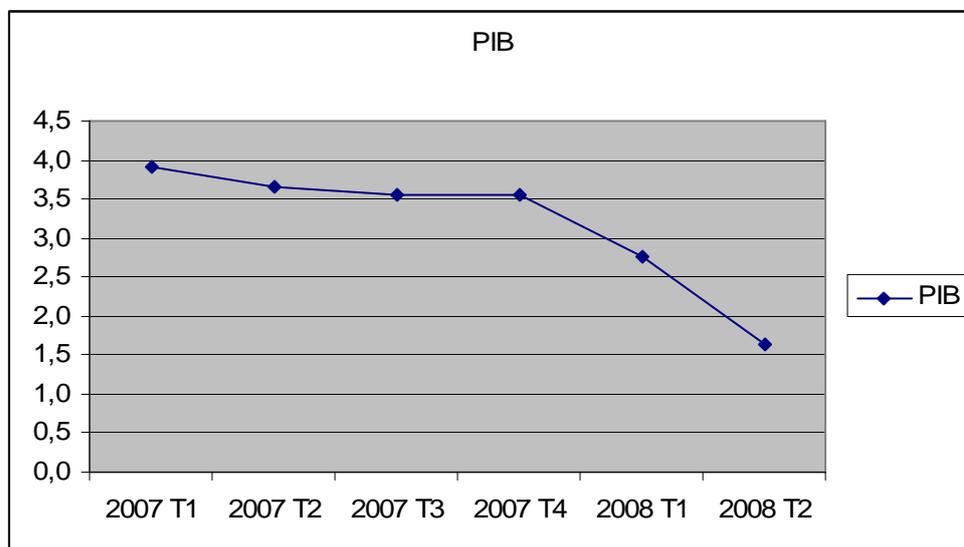


Ilustración 1: Evolución PIB en España

Analizar los motivos de esta repentina situación para tomar las medidas oportunas no es fácil. Grandes y pequeñas empresas, sin distinción, han sido castigadas hundiéndose su cotización bursátil y/u obligadas a acogerse al concurso de acreedores. En ambos casos no han obtenido la financiación bancaria para tener el capital circulante necesario para seguir con su actividad productiva. No han sido capaces de identificar el entorno cambiante en el desarrollan su actividad y adaptarse al mismo (Gómez Mejía, et al, 2001). Los dirigentes están obligados a tomar las decisiones necesarias para que el sistema que constituye cualquier empresa satisfaga las exigencias del entorno, de la propia organización y de los individuos que la componen.

El mayor desafío global en los próximos años para los dirigentes del área de recursos humanos será atraer y retener a profesionales con talento. Un claro ejemplo son las entidades bancarias que, hasta el momento, han conseguido, basándose en la gestión de RRHH. Realizaron una inspección del entorno y las fuerzas que actúan sobre él para identificar las oportunidades o amenazas y actuar según convenga. A continuación gestionaron de forma eficiente sus recursos para adaptarse a los cambios del entorno reestructurando su propia organización y aprovechando las capacidades y el talento de sus empleados. Antes de proceder a reducción de oficinas y/o de plantilla han reubicado a profesionales procedentes de la red comercial en función de sus capacidades o conocimientos y habilidades dentro de la misma organización, siendo el departamento de riesgos el que ha sufrido mayor incremento de plantilla.

Analizando las fuerzas del entorno desde un punto de vista macroeconómico (Abadía, L. 2008), Abadía ha pretendido clarificar los motivos de esta crisis de liquidez en los mercados desde el punto de vista de la globalización. Muestra cómo las decisiones en un país pueden afectar a la economía mundial. La frase “cuando Estados Unidos estornuda, Europa se constipa” alcanza su grado máximo.

Según Abadía el origen se remonta a la decisión de la FED de establecer unos tipos de interés irrisorios alrededor del 1%, comparándolos con los niveles de 6,5% en los que estaban, como medida para paliar la crisis originada por el estallido de la burbuja de Internet y así facilitar la recuperación de la economía.

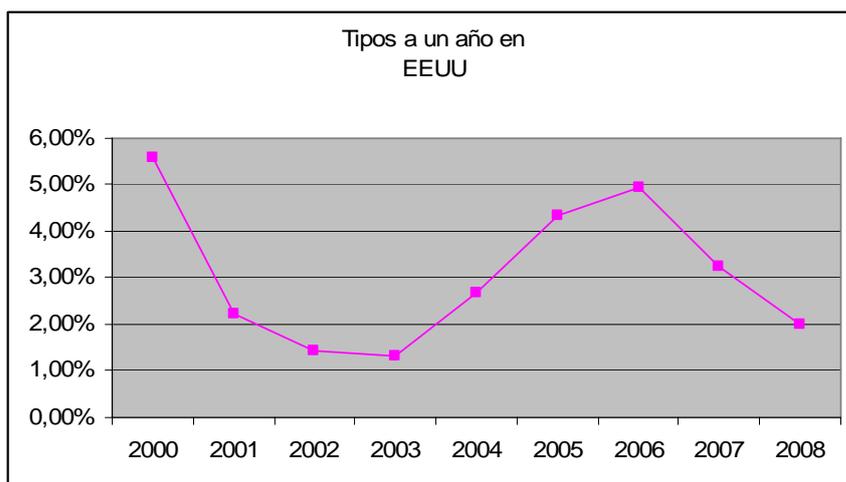


Ilustración 2: Tipos interés FED

Tras la bajada de tipos, las empresas podrían obtener préstamos a tipos de interés impensables pocos años antes. Tal coyuntura facilitó que un sector en crecimiento y con una gran necesidad de endeudamiento por su gran apalancamiento financiero, como la construcción, fuera enormemente incentivado. Por otra parte los bancos observaban cómo su margen de intermediación tenía una curva decreciente por la diferencia entre los tipos de interés de colocación y de captación si recurrían a financiación proveniente de mercados internacionales, cuyos tipos de interés eran mayores.

En ese momento surgió una sinergia importante entre el sector bancario y la construcción. Las instituciones financieras descubrieron la posibilidad de mejorar su margen de intermediación mediante la concesión de préstamos destinados a la adquisición de viviendas asumiendo un riesgo mayor que hasta el momento. Se otorgaron hipotecas a clientes cuya capacidad de devolución del préstamo era reducida con unos diferenciales elevados.

Esta situación dio lugar a un boom inmobiliario, gracias al cual la poca capacidad de devolución de préstamos era compensada por la liquidez que habían obtenido mediante la concesión de créditos hipotecarios por igual o mayor importe del valor de tasación. El razonamiento aplicado era que en pocos meses la vivienda se habría revalorizado por encima del valor de tasación. Este tipo de créditos hipotecarios reciben una calificación inferior a los 620 puntos de crédito, que es el límite por debajo

del cual existen dudas en la capacidad de devolución de deudas de una persona (hipoteca subprime) según el scoring utilizado en los Estados Unidos.

A medida que los bancos ofrecían hipotecas se reducía su liquidez, puesto que los ingresos procedentes de la devolución de las hipotecas tienen un horizonte a largo plazo. Para solucionarlo recurren a la práctica de la titulización, que como se define en la RAE es *convertir determinados activos, generalmente préstamos, en valores negociables en el mercado*. La mayoría de estos productos eran adquiridos principalmente por fondos de las propias entidades emisoras (CONDUITS), las cuales financiaban su compra a través de colocaciones realizadas por bancos de inversión o mediante préstamos concedidos por otros bancos. De esta forma las entidades bancarias obtenían liquidez y transferían el riesgo a otras entidades.

Sin embargo a principios de 2007, al igual que pasó con la burbuja de los tulipanes en el siglo XVII o la burbuja de las *puntocom* pocos años antes, comenzó un severo ajuste del mercado inmobiliario en Estados Unidos. Los tipos de interés alcanzaron niveles del 5% y muchos de los hipotecados no podían hacer frente a las cuotas por el elevado incremento de los intereses. Comienzan los embargos, la disminución de la valoración de los activos y en consecuencia disminuye el valor de los productos garantizados por las hipotecas que anteriormente disponían de una buena calificación por parte de las entidades de rating.

La globalización permite que fondos y derivados garantizados por las hipotecas hayan sido colocados a entidades de todo el mundo. Crece la desconfianza entre las entidades bancarias por desconocer cuales se encuentran expuestas ante este tipo de activos devaluados. La concesión de préstamos en el mercado interbancario se reduce drásticamente, y los efectuados se realizan a un interés elevado. El resultado es una mayor limitación de la financiación a corto plazo de los bancos y la necesidad de recurrir a inyecciones de los bancos centrales para financiar sus operaciones.

La crisis de las hipotecas subprime en Estados Unidos se ha transformado en una crisis de confianza y de liquidez. El resultado es una reducción de la liquidez bancaria,

que a su vez reduce el crédito a empresas y particulares, disminuyendo el consumo y reduciendo el crecimiento económico.

1.2 SITUACION ECONOMICA ESPAÑOLA

La crisis de liquidez y confianza ha coincidido en España con el ajuste del mercado inmobiliario, sector que ha sido el motor económico durante los últimos años, muy similar a lo ocurrido en Estados Unidos desde 2006. Sector que ha concentrado el empleo y los préstamos concedidos por las entidades bancarias. El resultado es una situación delicada de la economía nacional tal y como destaca la CECA.

- En primer lugar en el segundo trimestre del año se apunta una desaceleración de la economía con unas previsiones de crecimiento del 1,7% en 2008 y 1% en el 2009 “fruto de un lento avance del consumo y una notable caída de la construcción, acompañada de una ligera destrucción de empleo en 2009”.
- Reducción del consumo privado constatada por la reducción drástica de las ventas de coches y del comercio minorista.
- Confirmación del ajuste del mercado inmobiliario por la disminución del número de visados de vivienda.
- Debilidad del sector industrial con caídas de la producción, especialmente de bienes de consumo.
- Incremento del desempleo con caída interanual de las afiliaciones en junio de 2009 por primera vez en catorce años.
- Tasas de inflación de las más elevadas en los últimos 13 años por el alza de los precios energéticos en niveles máximos desde finales de 1981.

1.3 OBJETIVO

Según desvela un estudio de VR Business Brokers el 50% de las pymes creadas entre un 50 y 80 por ciento no logran ser exitosas en el mercado por diversas razones y por ello deben cerrar en sus primeros 5 años de vida. Los dos principales motivos son el problema generacional, dos de cada tres compañías lo hacen sólo durante la primera generación de empresarios, y la falta de recursos económicos para desarrollar la

actividad. En este segundo aspecto llama la atención la situación de empresas, que a pesar de presentar una buena rentabilidad o disponer de activos corrientes elevados en su balance, presentan problemas de liquidez.

Para las PYMES, debido a su escaso poder de negociación frente a gran parte de sus clientes, el saldo de clientes del balance puede suponer un lastre si presenta problemas en materializar los cobros. Por otra parte, debido al afán de vender, muchos de esos saldos pendientes, con poca esperanza de ser cobrados, se podrían haber evitado realizando un simple estudio del cliente. En épocas de bonanza económica y en un sector en expansión, como ha sido estos últimos años la construcción, puede no suponer problema.

Sin embargo la situación se agrava si clientes pueden ser fallidos en el cobro, algo factible en épocas de desaceleración económica o crisis como la actual, comentada anteriormente. Los resultados pueden ser catastróficos por la débil estructura financiera que presentan, ya que suelen basarse en el patrimonio personal del empresario, sobretodo en los primeros años.

Desgraciadamente las empresas se enfrentan a esa situación desde finales del año 2007 como muestra el gráfico de las tasa de impagados de efectos comerciales elaborado por el INE, es un aluvión de impagos.

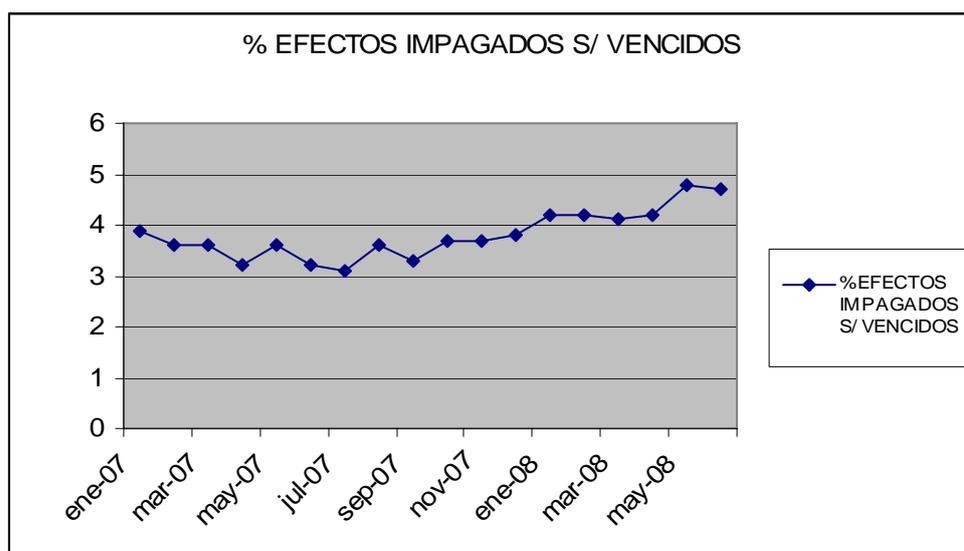


Ilustración 3: Porcentaje de efectos impagados sobre total vencidos

La falta de formación y cultura en el análisis de crédito y gestión de cobros ha pasado y pasará factura a muchas empresas en el presente año. Desgraciadamente es una materia a la que no se le presta la importancia que se debe en pymes desde el punto de vista de los recursos humanos, no definiéndose la figura de un Credit Manager. Seguramente empresas muy rentables presentan ineficiencias en el cobro, compensadas por los excelentes números en la cuenta de resultados por la rentabilidad que ofrece su sector en los últimos años.

El objetivo de este trabajo es tratar uno de los aspectos más importantes para la subsistencia de las PYMES: la generación de cash-flow a partir del saldo de clientes. Toda empresa debe ofrecer una metodología que minimice el riesgo de impago de los clientes, partiendo desde la primera toma de contacto con el cliente potencial, aplicando técnicas de análisis de clientes, seguimiento de los vencimientos, hasta la materialización del cobro, bien sea por pago del cliente a vencimiento del mismo o por recuperación de impagado vía judicial o no. También se pretende mostrar cuáles son las alternativas para asegurarse el cobro mediante instrumentos que ofrece el mercado y proponer cuál es el más idóneo por sus características.

Por otra parte, previamente la dirección de recursos humanos debe haber realizado una planificación estableciendo el organigrama de la empresa en función de la política estratégica marcada por gerencia y definiendo los puestos mediante el análisis y descripción de los mismos, y si fuera necesario, establecerá las acciones formativas mediante un plan de formación.

2 LA GESTION DEL CREDITO

2.1 CREDITO COMERCIAL

Antes de profundizar en la forma en que las empresas trabajan la gestión del crédito sería conveniente definir esta palabra. Según la RAE se trata de “cantidad de dinero, o cosa equivalente, que alguien debe a una persona o entidad, y que el acreedor tiene derecho de exigir y cobrar”. Existen tres elementos que definen el crédito (Santandreu, E, 2002):

- **Importe:** cantidad de dinero que el acreedor tiene derecho a exigir y cobrar
- **Tiempo:** periodo por el cual el acreedor concede el crédito
- **Riesgo:** probabilidad que el acreedor tiene de no cobrar el crédito.

Este último aumentará en función del importe y del tiempo concedido. Suponiendo que su concesión está vinculada a la realización de la venta y debe soportarse, los esfuerzos deben encaminarse a su minimización o eliminación mediante garantías.

El crédito puede clasificarse de las siguientes maneras:

- **Por su origen:**
 - Crédito comercial
 - Crédito financiero
- **Por su finalidad:**
 - A la inversión
 - A la explotación
 - Al circulante
 - A la tesorería
- **Por su plazo:**
 - Corto plazo
 - Medio plazo
 - Largo plazo
- **Si se dispone o no de garantías**
- **Por el tipo de beneficiario:**
 - Público

- Privado
- Si incluye tipo de interés o no
- Por el número de prestamista:
 - Único
 - Sindicado

Este trabajo se centrará en el crédito comercial, definido como el crédito otorgado por una empresa que suministra materiales o presta servicios. Obviamente cualquiera preferiría el cobro al contado o anticipadamente, Sin embargo son pocos los sectores en los que esta situación es factible. No solo por el poder de negociación ejercido por el cliente a la empresa suministradora o prestataria, sino por la utilización del crédito como herramienta de marketing. El crédito comercial proporciona un valor añadido a la empresa (De Aragón, 2008):

- Permite incrementar las ventas comparando las mismas si solo se optara por ventas al contado.
- Puede suponer una ventaja competitiva frente a otras empresas del sector.
- Por otra parte puede afectar a la supervivencia los primeros años de vida o implantación se asumen más riesgos para adaptarse al mercado con unas normas de conducta impuestas por la competencia, que debemos aceptar si nuestro producto y/o servicio no se diferencia.

En definitiva el crédito comercial ayuda a incrementar los beneficios de la empresa siempre y cuando se realice una gestión adecuada del mismo.

2.2 GESTION DEL CREDITO EN LA EMPRESA

2.2.1 GESTIÓN DEL CRÉDITO Y EL CICLO DE VENTAS

Por falta de cultura de gestión de riesgo y falta de formación de los profesionales en las pequeñas y medianas empresas, la gestión del riesgo se centra en la recuperación de saldos posteriormente a la fecha de vencimiento. Se está gestionando el riesgo al final del ciclo de explotación de la empresa, lo que incrementa el riesgo asumido innecesariamente por la empresa en el desarrollo de su actividad.

Para comprender la importancia de esta afirmación se debe recurrir al análisis del ciclo de ventas de la empresa, es decir, el conjunto de actividades que conforman la actividad de explotación de la empresa, desde que se aprovisionan los recursos productivos, hasta que se materializa el cobro al cliente en su totalidad.

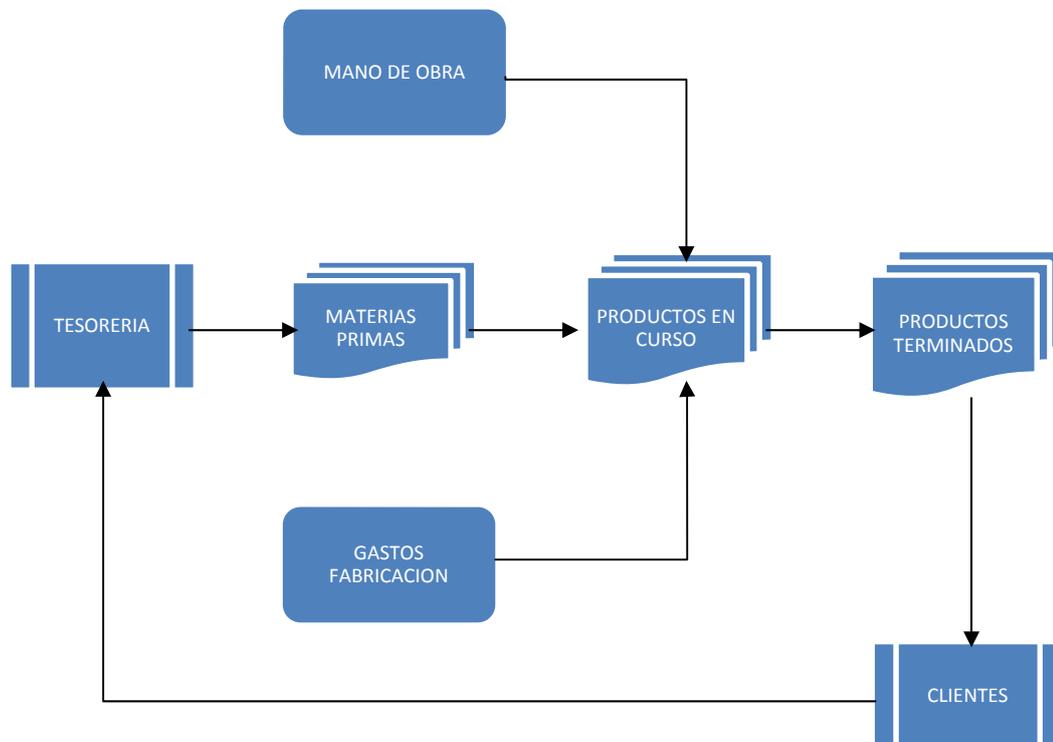


Ilustración 4: Ciclo de ventas

El ciclo de ventas mostrado contempla las actividades realizadas a corto plazo. Estas actividades deben ser financiadas mediante la inversión realizada en los activos corrientes, entre ellos el saldo de clientes. En la mayoría de los casos este ciclo coincide con el ejercicio comercial o fiscal. Este se inicia con la inmovilización de recursos financieros, de fuentes internas y/o externas, para adquirir factores productivos necesarios para elaborar los productos o prestar los servicios, mediante la venta de los cuales se recuperarán los recursos finalmente inmovilizados más el beneficio industrial correspondiente.

El tiempo necesario para la recuperación de la inversión en el ciclo operativo o ciclo a corto se denomina periodo de maduración. Es decir, es el número de días en los que se desarrolla completamente el ciclo de ventas. Es deseable la inmovilización de los recursos productivos el menor tiempo posible ya que supone un coste financiero.

Desde el punto de vista financiero se busca minimizar el ciclo de caja, el plazo que transcurre desde que se realizan los pagos a proveedores hasta el cobro de las ventas.

Las alternativas posibles para minimizar la inmovilización de recursos son tres:

- Aumentar el plazo de pago a proveedores negociando el crédito comercial concedido, obteniendo una financiación espontánea
- Aumentar la rotación de stocks, reduciendo así el tiempo en stock de las materias primas, productos semiterminados y productos terminados
- Reducir el plazo de cobro de los clientes

En definitiva la gerencia debe buscar llevar a cabo la actividad productiva con el menor coste posible, realizando la menor inversión posible maximizando la rentabilidad. Ante esta afirmación, la gestión del riesgo no puede limitarse a reclamar un saldo vencido, ya que habrá mayor probabilidad de incrementar el periodo medio de maduración en el mejor de los casos. Pero, ¿que ocurre si la deuda se convierte en fallida? En este escenario no sólo se ha permitido incrementar el periodo de maduración y ciclo de caja, sino que además se ha inmovilizado recursos productivos de los que no se ha obtenido rendimiento alguno. Se ha perdido el coste de producción de los mismos y además el coste de oportunidad equivalente al beneficio obtenido realizando esa misma venta con otro cliente. La pregunta que surge tras el análisis es ¿cuándo se debe empezar a desarrollar la función de crédito?

La participación de la función de crédito en el ciclo de ventas aparece en dos momentos puntuales (De Aragón, 2008):

1. La apertura de la cuenta de un cliente nuevo y la concesión de su crédito comercial.

2. Después de efectuarse la venta y la facturación al cliente realizando el control y la gestión de cobro hasta que se materialice.

2.2.2 DESARROLLO DE LA FUNCIÓN DE CRÉDITO

Una vez definidos los dos puntos dentro del ciclo de ventas en los que debe realizarse la función de crédito falta determinar quiénes son los actores que la desempeñan. En el 80% de los casos los responsables de la gestión de crédito dependen del departamento financiero (Santandreu, 2002). Estas organizaciones de gestión del riesgo son más propicias en las PYMES por ser el ejemplo de la gestión basada en la reclamación de saldos vencidos, siendo el único departamento que dispone de esa información. La cuestión es determinar si se trata de un buen modelo y cuáles son las alternativas posibles.

Existen varios modelos de organigrama clásicos dentro de la gestión del riesgo de dependencia de los responsables de la función de crédito si se desea que ésta sea desarrollada por personal interno (De Aragón, 2008):

1. Dependencia de la dirección financiera
2. Dependencia de la dirección comercial
3. Dependencia de la dirección general

1. Dependencia de la dirección financiera

Este modelo de gestión del riesgo es propio de las empresas maduras de gran tamaño y con una cuota de mercado consolidada. Presentan un gran desarrollo de procedimiento y técnicas del control crediticio gracias a la experiencia adquirida. Suelen sufrir pocos sobresaltos en su saldo de clientes. No existe un gran intercambio de información entre el departamento comercial lo que dificulta el proceso de apertura de clientes. También se da en PYMES que invierten pocos recursos en la gestión de crédito y se limitan a la reclamación de saldos vencidos, actuando por tanto al final del ciclo de ventas.

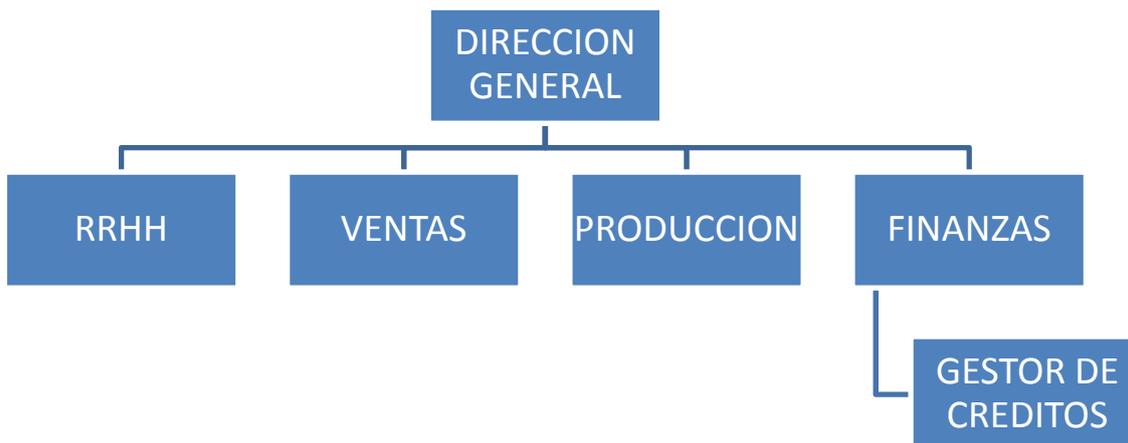


Ilustración 5: Dependencia de la dirección financiera

2. Dependencia de la dirección comercial

La dependencia de la función de créditos de permite empezar a desarrollar la función de crédito al principio del ciclo de ventas, nada más realizar la toma de datos al cliente de sus necesidades, lo que permite cribar aquellos clientes que pueden presentar problemas de cobro. Sin embargo, esta potencial ventaja se ve mermada por el objetivo natural de la dirección comercial: maximizar el número de ventas. La consecución de este objetivo puede suponer relajarse en los criterios de evaluación de clientes a la hora de realizar la apertura de cuenta y asumir un mayor riesgo comercial. Este estructura es propia de empresas de nueva creación y/o consolidadas que buscan trabajar en nuevos mercados.

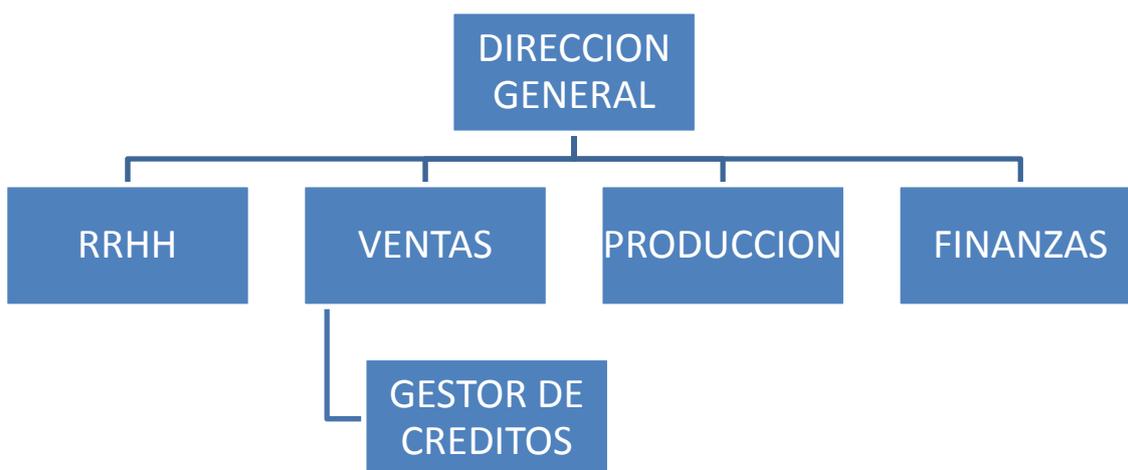


Ilustración 6: Dependencia de la dirección comercial

3. Dependencia de la dirección general

La asunción de la función de crédito por parte de la dirección general supone la calificación de la gestión del riesgo y el cobro a clientes como objetivo estratégico para la empresa. Esto supone la mejora de la calidad de los saldos de clientes, pero limita el margen de trabajo de la dirección comercial. Existe la posibilidad de aislamiento de la información propia esencial para la función de crédito. Dependerá del departamento comercial de la información de clientes y del departamento financiero de los saldos.



Ilustración 7: Dependencia de la dirección general

La elección del organigrama más adecuado no debe basarse realmente en las ventajas e inconvenientes de cada uno de los modelos, sino en la planificación estratégica de la empresa y los objetivos marcados para la consecución de la misión de acuerdo con el entorno.

Existen otros enfoques de la gestión del crédito cuyo principal objetivo es una optimización de los costes. Una de las opciones son los centros de servicios compartidos. Se trata de empresas que se ofrecen, principalmente a grandes empresas, buscando la externalización del servicio de cobros aportando una especialización de las tareas y una reducción de costes para su cliente. Las sedes de estas empresas de reclamación de cobros se localizan en países cuyo coste laboral es menor. La desventaja que presenta es un aislamiento con el resto de áreas de la empresa cliente, y una pérdida de conocimiento del mercado global y de los clientes a quienes reclaman. Aparentemente no se trata de una buena solución para PYMES.

Una nueva corriente interesante son los llamados back office. El término es empleado para referirse a los departamentos de la empresa cuyas tareas no están relacionadas con la gestión comercial y de producción con los clientes, como son los departamento staff (créditos, cuentas de clientes, etc.), en contraposición a los front office (ventas y marketing). El objetivo es buscar economías de escala en las actividades a través de la realización de tareas de los departamentos back office y front office por una misma persona sobre su cartera de clientes. De esta forma se evitan las tareas repetitivas y hacer partícipes a todos del ciclo de ventas de la empresa, gestionando así la misma persona la función de crédito de un determinado cliente durante todo el proceso.

2.2.3 CREDIT MANAGER

Independientemente del modelo elegido, interno o externo, debe existir la figura del gestor de créditos dentro de la organización (Credit Manager). Esta figura asumirá las responsabilidades de la gestión de los créditos a clientes. Una de sus principales cualidades debe ser poder desenvolverse por los departamentos que intervengan en la función de crédito, pertenezca a él o no, para participar activamente y recabar la información necesaria para el desempeño de su misión y conseguir un flujo de información entre ellos de forma fluida. Según Santandreu (Santandreu, 2002) sus principales objetivos son:

- Contribuir a la consecución de la venta. Actitudes agresivas pueden ser buenas puntualmente, pero pueden afectar a la continuidad de la relación comercial con el cliente.
- Controlar el crédito a clientes para garantizar la liquidez. Una excesiva relajación puede comprometer el cash-flow y el cumplimiento de las necesidades operativas de fondos.
- Compensar a la empresa la inversión en cuentas a cobrar. Recordar la necesidad de recuperar la inversión de los recursos productivos y sus beneficios correspondiente mediante el cobro a clientes.

3 GESTION DEL RIESGO

El objetivo de cualquier empresa es maximizar el beneficio obtenido dada una inversión. En toda inversión existe un riesgo, el cual se encuentra relacionado con el beneficio que se puede obtener. Una opción es maximizar la rentabilidad dado un nivel de riesgo aceptable, o bien asumir el menor riesgo posible para un nivel de rentabilidad deseado. No se discute que, razonablemente, cuanto mayor sea el nivel de riesgo al que se está expuesto mayor será la probabilidad de obtener mejores resultados. Sin embargo, también existe la probabilidad de perder toda la inversión realizada.

El riesgo al que las organizaciones están expuestas son dos: riesgo económico y riesgo financiero. El riesgo económico incide directamente en los niveles de rentabilidad. Por tanto está relacionado con el resultado que presente la empresa, por lo que dependerá principalmente de los ingresos generados (ventas) y los gastos necesarios para generar las ventas. Con estos datos los factores que pueden afectar son:

- **gran sensibilidad del negocio a los ciclos económicos**
- **cambios producidos en el sector.** Sectores tecnológicos sufren innovaciones que pueden dejar fuera del mercado a una empresa
- **variaciones de precio de los factores productivos.** Principal motivo de la deslocalización en el caso de factor de mano de obra que se aprovechan los países emergentes en detrimento de países industrializados donde el coste de la mano de obra es más elevado
- **ciclo de vida del producto.** Un producto ya en fase maduro reportará menores ventas en un mercado sin monopolio.

El riesgo financiero será consecuencia del riesgo económico, ya que está relacionado con la capacidad financiera para generar recursos líquidos con los que poder hacer frente a los compromisos financieros. Si se es incapaz de generar recursos suficientes pro si mismo para desarrollar la actividad principal, se deberá buscar la financiación de fuentes externas. La financiación ajena (préstamos, pólizas de crédito...) a diferencia de la financiación procedente de recursos propios presenta un coste financiero, el cual pone un techo al límite de endeudamiento que puede soportar la

empresa. En consecuencia, debe controlarse encarecidamente el nivel de endeudamiento. Dentro del riesgo financiero el **riesgo de crédito** se centra en la falta de liquidez necesaria para hacer frente a sus compromisos de pago en el momento inicialmente acordado para ello. Entendiendo liquidez como la disponibilidad de recursos en forma de tesorería o activos transformables en líquido, en el momento que sea necesario.

Por tanto no se debe pensar que el riesgo financiero aparece exclusivamente por el resultado obtenido en inversiones financieras, como acciones o bonos. El riesgo del saldo de clientes, conocido como riesgo crediticio, que en definitiva es el que genera el cash flow de las operaciones corrientes y el que debe sustentar la actividad de la empresa, también se encuentra enmarcado dentro del riesgo financiero. Bajo esta definición de riesgo crediticio (Santandreu, 2002) concurren a su vez:

- Riesgo de solvencia de cliente: riesgo derivado de la capacidad del cliente de atender sus compromisos de pago
- Riesgo jurídico: poder judicial, ante un posible litigio, de los documentos en los que se han instrumentado las operaciones comerciales
- Riesgo técnico o instrumental: riesgo asociado con la puesta en práctica de la concesión del crédito comercial

La dirección debe establecer una serie de procedimientos y actuaciones que aseguren, o por lo menos minimicen, el riesgo establecido según la política de créditos que supone conceder créditos comerciales a sus clientes. El departamento que debe encabezar estas tareas es el departamento de créditos. Éste debe existir en toda empresa, independientemente de su estructura o dependencia dentro del organigrama de la empresa.

Un resumen de las tareas a realizar, desarrolladas posteriormente, necesarias para una efectiva gestión del riesgo serían las siguientes:

- Obtención de información y análisis de la solvencia del cliente

- Si se decide concederle crédito comercial se debe calcular el límite de crédito y fijar las condiciones de pago, en plazo y forma, más adecuada en función de la política de cobros
- Plasmar la operación comercial de forma documental y solicitud de garantías si procede
- Cobertura del seguro de crédito si procede
- Realizar el seguimiento de la operación actualizando la información y documentación que corresponda: gestión de pedidos, contratos, albaranes, recalculación límites de crédito, formas de pago...
- Tras la emisión del documento que reconoce la obligación de pago iniciar las gestiones de cobro
- Llegado el vencimiento y no ser atendido se procede a clasificar el cliente como dudoso y se inician acciones de cobro oportunas.

3.1 ANALISIS DE LA SOLVENCIA DE CLIENTES

3.1.1 OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN

El primer paso para poder analizar la solvencia de los potenciales clientes es obtener la información necesaria para realizar un adecuado análisis. Puede ser obtenida de dos medios: de forma verbal y de forma documental. En ambos casos podemos clasificarla en útil o no en función de la credibilidad que podemos otorgarle. En función de la fuente puede recibirse una información sesgada si existe algún interés oculto.

Documentos

Dada las interferencias que pueden existir en la información verbal (sea por ruido, o por el receptor o transmisor), es necesario centrarse en el estudio de la documentación.

Cuentas anuales

Pueden ser obtenidas directamente del Registro Mercantil. En principio se trata de documentos fiables, más aún si son auditadas por entidades externas.

Informes y actas del consejo

Son documentos emitidos por la dirección de la empresa, por lo que se debe entender que mostrarán el objetivo y el pensamiento de la misma. En función de sus intereses puede mostrar una estrategia desviada de la real.

Informes y evolución bursátil

Si la empresa se encuentra sometida a cotización está obligada a proporcionar una serie de documentos a la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV). Está orientada a mostrar el mayor valor posible de la empresa para “empujar” la cotización.

Noticias y publicaciones

Documentos que no aportan información contrastada, mostrando únicamente las excelencias para atraer a nuevos clientes.

Contratos con terceros, patentes, royalties...

Muestran la posición de la empresa en el sector y su grado de competitividad. No aporta información financiera, pero puede ayudar a estimar sus ingresos futuros.

Anuarios sector, folletos, catálogos

Al igual que los dos anteriores, informan del posicionamiento de la empresa y ayuda a conocer la perspectiva general del sector.

Cumplimiento obligaciones

Información de la situación ante sus obligaciones fiscales y laborales mediante resoluciones de la AEAT o Seguridad Social, así como su situación en registros de impagados ayuda a conocer el grado de cumplimiento de sus obligaciones.

3.1.2 FUENTES DE INFORMACION

Gran parte de la información anterior puede ser obtenida desde la propia empresa, es decir, una fuente interna. Sin embargo, como es el caso de las actas del consejo, puede ser una información interesada o sesgada en función de quién la proporcione. Puede variar dependiendo si procede de un departamento u otro, e incluso dentro de un mismo departamento si es un mando intermedio o un director.

La información de fuentes internas puede ser complementaria y de gran valor. Pero el análisis de la solvencia debe basarse en la obtenida de fuentes de información externa. Las principales fuentes de información externas son las siguientes:

Clientes

Los informes proporcionados por clientes ofrecen datos del posicionamiento en el mercado y evalúa su calidad y servicio ofrecido en comparación con la competencia. Si existen lazos de amistad pueden ofrecer información sesgada.

Proveedores

Son más interesantes que los ofrecidos por clientes, puesto que podemos obtener información de la forma de trabajar su gestión de compras y conocer datos esenciales en una negociación como el límite de riesgo concedido, plazos de pago y medio en el que se materializa.

Bancos

Es la fuente menos fiable de todas, ya que existe el riesgo que el banco sea el principal acreedor de quien solicitamos datos, por lo que ofrecerá la visión que le convenga.

Empresas de informes comerciales

Existen informes de empresas cuya actividad es ofrecer informes comerciales de personas físicas y jurídicas, analizando las cuentas depositadas y emitiendo una opinión de la evolución y solvencia de la empresa.

Registro Mercantil

Ofrecen información depositada por la empresa de sus cuentas anuales y demás actos inscritos según marca la legislación mercantil. Su obtención debe ser complementada con el análisis correspondiente.

Registro de la Propiedad

Permite obtener información adicional de los bienes que aparecen en el Balance de Situación como puede ser su ubicación, valoración, nombre de los titulares, cargas soportadas, etc.

3.2 ANALISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

Uno de los análisis básicos a realizar es el estudio de la solvencia de la empresa a partir de la información obtenida. La más corriente es la procedente del Registro Mercantil, al tratarse de una información pública y poder disponer de varios años, lo que permite realizar un análisis dinámico. Cabe recordar que las cuentas anuales no son más que una foto de la empresa durante un año de actividad. La falta de una perspectiva con datos históricos solo permitiría realizar afirmaciones muy generales y carentes de fiabilidad.

El análisis de estados financieros se basará en el estudio de la evolución del balance de Situación y de la Cuenta de Resultado. Además éste se puede complementar con el uso de ratios que relacionen las magnitudes del balance con los de la cuenta de resultados, y así obtener una mayor profundidad. ¹Sin embargo no hay que olvidar que siempre se habla de hechos históricos y reales, y en ningún caso de previsiones.

3.2.1 ANALISIS DE BALANCE

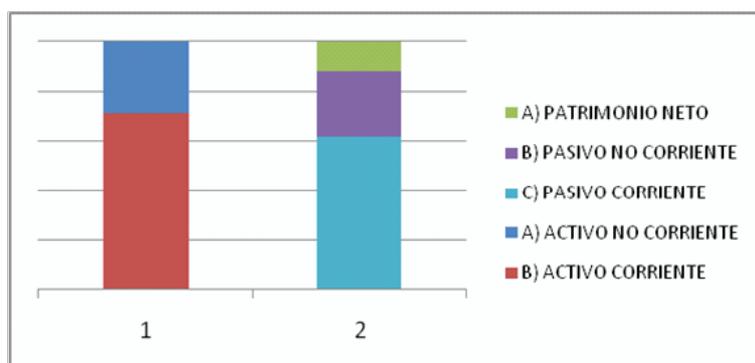
El análisis vertical (Amat, 2003) es el primer paso a realizar para el análisis de la información. Consiste en agrupar las cuentas en cada uno de sus grupos patrimoniales y expresar en porcentaje su peso sobre el activo total o pasivo total. De esta forma se observa si presenta una estructura que pueda comprometer a su solvencia, como por ejemplo:

- Los recursos propios suponen menos del 40% del total del pasivo, lo que puede suponer problemas de capitalización que desemboquen en una situación de quiebra.
- El activo corriente es inferior al pasivo corriente, lo que podría desembocar en problemas para atender sus obligaciones de pago a corto plazo por disponer de un fondo de maniobra negativo.

¹ El Anexo 8.1 presenta un ejemplo de análisis y estudio de las cuentas anuales mediante gráficos y ratios.

- En el caso que sea una empresa con unos elevados stocks de materia prima, productos terminados o en curso, o con bienes mantenidos para la venta el disponible debería ser igual al pasivo corriente. Si no es así, puede depender enormemente de la materialización de los stocks en líquido en un momento dado.

Sin embargo, el análisis estático ofrece una foto fija, por lo que debe completarse junto con un análisis dinámico. Un estudio de la variación sufrida por cada uno de los grupos patrimoniales ofrece una perspectiva de cuál puede ser la evolución de las mismas. Por ejemplo, si se observa un aumento del endeudamiento durante los últimos años puede ser una señal de no generar suficiente recursos para su actividad mediante fuentes de financiación propias y debe acudir a financiación ajena, con los costes financieros que esto supone.



3.2.2 ANALISIS CUENTA DE PERDIDAS Y GANANCIAS

El objetivo primordial es comprobar que la empresa genera suficiente cash-flow para poder acometer su actividad principal, y que en el caso de acudir a financiación

ajena el coste que supone no afecta a su solvencia financiera. En segundo lugar se debe comprobar si existen resultados extraordinarios que afecten positiva o negativamente, que desvirtúen el análisis y que también puedan afectar de forma puntual a la solvencia.

La operativa es similar al análisis vertical del balance. Se deben agrupar los diferentes capítulos que comprenden la Cuenta de Pérdidas y Ganancias. Sin embargo en este caso se calcula el peso de cada uno sobre el total de ventas generadas en el periodo.

Con datos históricos se puede comprobar cuál ha sido la evolución de cada una de las facetas de los resultados (resultado de explotación, resultado financiero, resultado antes de impuestos, resultado procedente de operaciones continuadas y resultado del ejercicio).

3.2.3 RATIOS

Existen gran cantidad de ratios de balance, de cuenta de pérdidas y ganancias o bien aquellos que relacionan magnitudes de ambos estados financieros. Se debe tener en cuenta que para aprovechar la información que proporcionan los ratios deben existir una posibilidad de comparar, bien con valores de distintos años para analizar la evolución, o bien con valores sectoriales para conocer el posicionamiento. La central de balances del banco de España proporciona ratios sectoriales distinguiendo entre volumen de negocio. (Anexo X)

Los más significativos relacionados con la solvencia son los siguientes:

- Liquidez
- Endeudamiento
- Rotación del activo
- Gestión de cobros y pagos
- Rentabilidad

3.2.3.1 Liquidez

Su objetivo es analizar la evolución de la capacidad para atender a obligaciones de pago, y los motivos que pueden incidir en que se produzca. Los ratios propuestos son los siguientes:

Ratio de liquidez: Incluye para su cálculo existencias y cuentas de clientes, además de la tesorería, dependiendo así de la realización de los mismos. Con valores próximos a 2 la empresa no tendría tensiones de tesorería.

$$\text{Ratio liquidez} = \frac{\text{Activo circulante}}{\text{Exigible a corto plazo}}$$

Tabla 1: Ratio liquidez

Ratio de tesorería: No incluye las existencias, pero sí las cuentas de clientes además de la tesorería. Se considera óptimo un valor alrededor de 1.

$$\text{Ratio de tesorería} = \frac{\text{Realizable+disponible}}{\text{exigible c/p}}$$

Tabla 2: Ratio tesorería

Ratio disponibilidad o *acid test*: Analiza la evolución sólo del disponible para afrontar los pagos a corto plazo. Óptimo un valor cercano al 0,3.

$$\text{Ratio disponibilidad} = \frac{\text{Disponible}}{\text{Exigible c/p}}$$

Tabla 3: Ratio disponibilidad

Ratio Fondo de Maniobra sobre deudas a corto: El Fondo de maniobra es un concepto clave para las finanzas. Corresponde a la parte del activo corriente que permanecería al hacer frente a todo el pasivo corriente si se atienden todos los pagos a corto plazo. Este ratio evalúa si hay variación en función de la deuda a corto. Un valor general aceptable se situaría entre 0,5 y 1.

$$\text{Ratio FM sobre activo} = \frac{\text{Fondo de maniobra}}{\text{Activo}}$$

Tabla 4: Ratio Fondo de Maniobra sobre activo

3.2.3.2 Endeudamiento

Son los ratios indispensables si se pretende evaluar la capacidad que tiene una empresa para financiarse con recursos ajenos, y hasta qué punto puede beneficiarse del apalancamiento en función de la capacidad de hacer frente a la carga financiera correspondiente.

Ratio de endeudamiento: Indica cuál es el nivel de endeudamiento global de la empresa. Valor general aceptable entre 0,4 y 0,6. Un valor superior supone que se está produciendo una descapitalización de la empresa.

$$\text{Ratio endeudamiento} = \frac{\text{Total deudas}}{\text{Total activo}}$$

Tabla 5: Ratio endeudamiento

Ratios de deuda: los ratios de deuda a corto plazo y a largo plazo ofrecen cuál es la composición de la deuda total en función de la fecha de vencimiento. Ambos son complementarios. Siempre se preferirá a nivel de tesorería una deuda superior a largo plazo que a corto, siempre y cuando sea la financiación de inversiones con un horizonte también a largo.

$$\text{Ratio deuda c/p} = \frac{\text{Deuda a c/p}}{\text{Deuda total}}$$

$$\text{Ratio deuda l/p} = \frac{\text{Deuda a l/p}}{\text{Deuda total}}$$

Tabla 6: Ratio de la deuda

Ratio gastos financieros: Ofrece una visión de la evolución de los gastos financieros sobre las ventas. Si es superior al 0,05 indica que los gastos financieros son excesivos y el apalancamiento de la empresa no es el adecuado, por lo que debe reducirse el nivel de endeudamiento.

$$\text{Ratio gastos financieros sobre ventas} = \frac{\text{Gastos financieros}}{\text{Ventas}}$$

Tabla 7: Ratio gastos financieros sobre ventas

3.2.3.3 Rotación Activo

Los ratios de rotación ofrecen una visión rápida de la evolución de la actividad de explotación. Cuanto mayor sea su valor, mayor rendimiento se está consiguiendo del activo correspondiente.

Rotación activo fijo: Relaciona las ventas obtenidas con la inversión realizada en activo no corriente

$$\text{Rotación activo fijo} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo no corriente}}$$

Tabla 8: Rotación activo fijo

Rotación activo circulante: Es el activo de rotación que realmente aporta información. Indica las relación entre las ventas obtenidas y la inversión realizada en activo no corriente, que es realmente el activo que las genera.

$$\text{Rotación activo circulante} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo circulante}}$$

Tabla 9: Rotación activo circulante

Para una mayor detalle de la rotación se debe obtener este mismo ratio para dos de los componentes del activo circulante: la rotación de los stocks y la rotación de clientes.

$$\text{Rotación existencias} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Stocks}}$$

Tabla 10: Rotación existencias

Un disminución en el valor del ratio de rotación existencias indica problemas para la realización de las existencias, lo que supone un incremento en el coste de inventarios.

$$\text{Rotación clientes} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Clientes}}$$

Tabla 11: Rotación clientes

Una disminución de la rotación de clientes puede deberse a problemas de cobro, lo cual repercute directamente en la tesorería.

3.2.3.4 Gestión De Cobros Y Pagos

La evolución de los ratios indicados a continuación resulta concluyente en el comportamiento de pagos de una entidad. Siempre se preferirá un plazo de cobro inferior al plazo de pago a proveedores. Siempre que no se cumpla la empresa acudirá a la financiación ajena para poder realizar la actividad de explotación.

$$\text{Plazo de cobro} = \frac{\text{Clientes+efectos}}{\text{Ventas}} \times 365$$

Tabla 12: Plazo de cobro

$$\text{Plazo de pago} = \frac{\text{Proveedores}}{\text{Compras}} \times 365$$

Tabla 13: Plazo de pago

El ratio del plazo de cobro debe ser complementado con el ratio de insolvencias definitivas, puesto que puede encontrarse sesgado por la existencia de un crédito incobrable de elevado importe.

3.2.3.5 Rentabilidad

Mediante el estudio de la rentabilidad se busca confirmar que la empresa es capaz de generar suficientes recursos por sí misma para seguir con su actividad de explotación.

Rentabilidad económica

El ratio de rentabilidad económica es la relación entre el Beneficio Antes de Intereses e Impuestos y el Activo total. Muestra el beneficio generado con el nivel de activo existente, sin importar cómo se ha financiado éste.

$$\text{Rentabilidad económica} = \frac{\text{BAII}}{\text{Activo}}$$

Tabla 14: Rentabilidad económica

Rentabilidad financiera

Ofrece información de los beneficios generados dada la inversión realizada por los accionistas. Obviamente debe ser siempre positiva, y será adecuada o no en función de las expectativas de los inversores.

$$\text{Rentabilidad financiera} = \frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Capitales propios}}$$

Tabla 15: Rentabilidad financiera

3.2.4 INFORMES COMERCIALES

El análisis planteado anteriormente requiere un esfuerzo, no solo en la obtención de los datos, también el trabajo y tiempo necesario para procesar los datos y obtener información valiosa para la toma de decisiones. Además, centrándose solo en las cuentas anuales, se puede perder visión si no se acude a otras fuentes externas que completen el análisis.

Gracias a la revolución que supuso la informática, y en primer lugar la aparición de Internet, hoy en día es fácil acceder a una serie de informes facilitados por empresas privadas. Es un negocio que se ha visto potenciado, además de por la coyuntura actual, por la sinergia que han encontrado aseguradoras especializadas en el seguro de crédito. Utilizan sus importantes bases de datos e informes en los que se basan para dar cobertura a sus clientes para comercializar informes modulares. Un ejemplo es Crédito y Caución a través de su filial Iberinform, o CESCE a través de Informa.

Estos informes ofrecen la indudable ventaja de su modularidad. Posibilita acceder a la información deseada a través de sus distintos informes, en función de los objetivos que se persiguen. A continuación se detallan los distintos informes tipo que se pueden consultar.

Informe Abreviado

La finalidad es ofrecer una visión rápida de la entidad consultada tanto desde el punto de vista jurídico como el financiero. Se compone de los siguientes apartados:

- Opinión de la solvencia de la firma mediante rating aportando información de la experiencia comercial de la firma
- Incidencias judiciales
- Cumplimiento de los pagos
- Nombres de personas físicas o jurídicas de los miembros del consejo
- Marcas, rótulos y denominaciones comerciales registradas
- Sucursales
- Actos publicados en el Boletín Oficial del Registro Mercantil
- Bancos principales

Informe Comercial

Recoge toda la información del informe abreviado incorporando información que puede afectar a la decisión de establecer relaciones comerciales, como por ejemplo:

- Opinión del crédito a conceder
- Comparativa con la evolución del sector
- Vinculaciones financieras con otras firmas
- Estructura legal
- Directivos funcionales, como por ejemplo Administradores, apoderados, etc.

Informe Financiero

Se trata del informe más completo. Incluye los mismos apartados que el informe comercial y abreviado, completándose con las cuentas anuales de la firma junto con un análisis financiero de la evolución de la empresa en los últimos tres años.

En resumen, la utilización de los informes comerciales es una excelente vía de obtener información ya preparada para la toma de decisiones. Es verdaderamente útil en empresas que no pueden tener acceso a información de sus clientes o no tienen

capacidad, en know-how o en recursos humanos, para elaborar un análisis de los estados financieros mediante el método anteriormente planteado.

En cualquier caso es una lástima quedarse, como hacen muchas empresas, en la opinión de crédito que ofrecen estos informes. Además las conclusiones que suelen ofrecer son muy generalistas, por lo que debe analizarse la información aportada y realizar las propias interpretaciones en función del conocimiento del sector. El informe debe ser el punto de partida para realizar el análisis, no el análisis en sí. En cualquier caso ahorra el esfuerzo económico y humano de obtener datos de las distintas fuentes y su tratamiento previo.

3.3 ASIGNACION DEL RIESGO DE CREDITO

3.3.1 LIMITE DE CREDITO

Una vez decidido que un cliente presenta la suficiente solvencia para entablar relaciones comerciales el siguiente paso es decidir si se le asigna riesgo comercial y su cuantía en función de la política de cobro, la cual se encuentra definida por la estrategia comercial establecida por la alta dirección. El riesgo comercial o crédito necesario será el “conjunto de recursos financieros que la empresa debe invertir en un cliente”(Santandreu, 2002). Dicho en otras palabras, el importe al que se está dispuesto que alcance el saldo de un determinado cliente.

Tras esta definición es obvio que el saldo no será estándar, sino que será específico para cada uno de los clientes en función de dos parámetros:

Consumo potencial de ventas

Consumo que se tiene como objetivo para el cliente objeto de estudio durante un periodo anual. Su cálculo resulta complicado en el caso de clientes nuevos. Para clientes antiguos se parte de información histórica, lo que facilita su estimación. Santandreu propone la utilización en estos casos del TAM (Tasa Anual Móvil), ya que representa unos saldos acumulados que absorben la posible estacionalidad.

Plazo De Pago

Determina el número de días que se conceden al cliente desde la emisión del documento que le obliga al pago hasta que debe abonarlo. Deben observarse con atención las empresas que cuentan con un día de pago fijo. Si se concede un plazo de pago de 30 días con día de pago 20 de cada mes, una factura emitida, por ejemplo, el día 1 de enero se le está concediendo 50 días y no 30.

Partiendo de esos dos parámetros se define *crédito necesario* como el volumen de compras previsto por el plazo de pago concedido y dividido por 365, puesto que el plazo de pago está expresado en días.

En el caso de clientes antiguos ya se dispone de información del volumen previsto de compras del cliente al poder utilizar el TAM de ventas. En el caso de clientes nuevos la estimación es más arriesgada. El valor que tomará será una simple estimación en función de la conversación mantenida con el cliente potencial.

Existen propuestas para ampliar el concepto de crédito necesario (De Aragón, 2008), modificando el importe en función de valoraciones subjetivas a partir de la experiencia con el cliente.

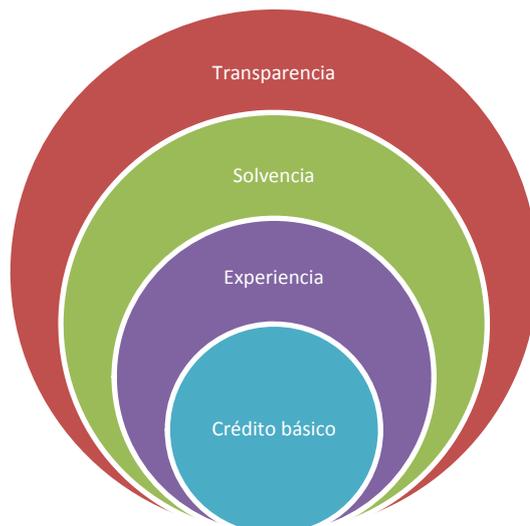


Ilustración 9: Crédito necesario

El objetivo de incorporar esta visión subjetiva es premiar las buenas prácticas mercantiles. Las tres variables a estudiar son:

Experiencia

Se valora la trayectoria de la empresa en función de su vida empresarial. En empresas de más de 5 años se incrementará un 10% el crédito básico. Si tiene más de 10 años un 15%.

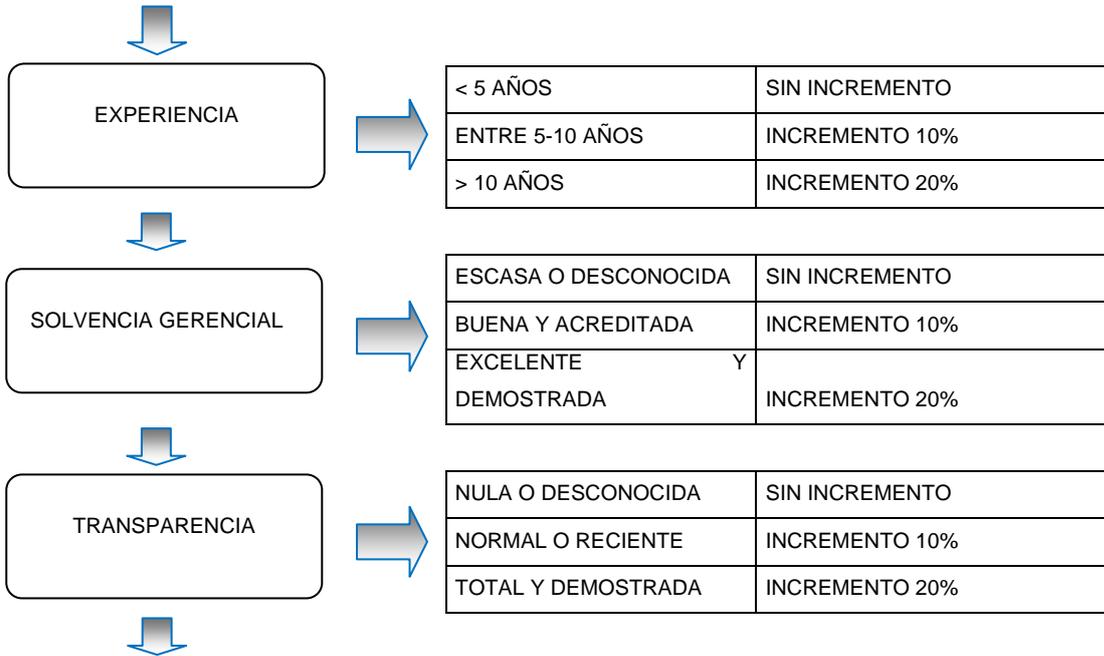
Solvencia

Empresas recién creadas pueden no ser valoradas por el criterio de experiencia. Sin embargo se puede valorar el empresario que lidera el proyecto. Si se califica que existe una solvencia general buena se incrementaría un 10% o si se considera excelente podemos llegar al 20%.

Transparencia

Al consultar los datos registrales de las empresas puede que no estén disponibles de cuentas anuales que deberían estar depositadas en el Registro Mercantil, o bien han sido auditadas con salvedades. Es un aspecto importante a la hora de identificar una compañía en dificultades económicas o con gestión empresarial inadecuada. Con esta variable se pretenderá primar aquellas que cumplan con las obligaciones mercantiles, incrementando un 10% si ofrece una transparencia normal y hasta un 20% si es total.

LIMITE DE CREDITO BASICO



LIMITE DE CREDITO OPERATIVO

Tabla 16: Cálculo límite de crédito operativo

3.3.2 FORMA DE PAGO

Una buena operación puede ser desastrosa no sólo por la concesión de un crédito excesivo o insuficiente, sino por otras muchas razones. La elección de la forma de pago es fundamental para la materialización del cobro de una operación desde distintos puntos de vista.

- En la concesión de un crédito comercial se otorga un plazo de días en los que se decide financiar al cliente en función de su solvencia. A mayor plazo concedido, mayor riesgo se asume.
- Por otra parte no solo es fundamental otorgar el menor riesgo que posibilite la venta, si no también el instrumento de cobro. Una operación que se acuerda al contado y no en metálico, puede transformarse en un impagado.
- Además dependiendo del instrumento acordado, en el caso de fallido, se puede tener mayor poder para recuperar el impagado.
- Existen medios de pago que permiten anticipar parte del importe deduciendo los gastos financieros correspondientes. Hay casos que incluso aseguran el cobro de la operación.

Aspectos que se deben analizar al al hora de seleccionar el instrumento más adecuado en función de la política de cobros de la empresa:

- Iniciativa del cobro
- Costes de gestión
- Costes financieros
- Seguridad
- Ejecutabilidad
- Fiscalidad

En función de la jerarquía que se decida de acuerdo con cada uno de los criterios según la política establecida se definirá el medio de pago más adecuado. La elección no tiene por qué ser de carácter general. Puede estudiarse cada operación o cliente de forma individualizada.

3.3.2.1 Letra De Cambio

Según el Banco de España la letra de cambio es un documento que recoge un “Mandato de pago por el que la persona que emite el documento –librador- ordena al librado el pago de una cantidad de dinero en una fecha determinada (vencimiento) a favor un tercero, cuyo nombre ha de figurar en la letra.

Una de sus principales características consiste en la posibilidad de existencia de tres figuras: librador, librado y tenedor o tomador. La letra de cambio es emitida por el librador, el cual no tiene por que coincidir con el deudor o el acreedor. Otra es el requisito de ser aceptada por el librado, la persona que tiene la obligación de atenderla. A partir de esa acción se reconoce la obligación de pago del importe reflejado en un vencimiento fijado a la persona designada en el documento o bien a la orden de ésta a otro distinto (tomador o tenedor).

Ventajas

Se trata de un título ejecutivo. En caso de impago puede ser reclamado judicialmente acogiéndose a la ley mercantil. Puede obtenerse financiación bancaria

mediante su descuento. Para mayor seguridad se puede exigir avalada, lo que ofrece mayor garantía de su cobro. Permite que la iniciativa pueda ser tomada por el acreedor emitiendo él la letra de cambio.

Desventajas

Está formalizada mediante papel timbrado, por lo que se encuentra gravada por el estado y solo su emisión ya provoca costes para el librador debido a los timbres. La letra debe ser aceptada por el librado, lo que resulta ser poco operativo. En definitiva es un instrumento cada vez menos utilizado siendo sustituido por el pagaré.

3.3.2.2 Pagaré

Título muy parecido a la letra de cambio que incluye una promesa de pago por parte del librado y recoge características tanto del cheque como de la letra de cambio. El Banco de España lo define como “Título o documento por el que una persona física o jurídica se compromete a efectuar el pago de una cantidad determinada en una fecha futura”.

Destaca, a diferencia del cheque, la aparición de la fecha de vencimiento en la que se atenderá el importe indicado a la persona física o jurídica que se designe en él, o bien al portador. En caso de no indicarse fecha se entenderá a la vista.

Ventajas

Su emisión repercute menor coste por no ser papel timbrado. Tiene valor ejecutivo en el caso de impago y a diferencia de la letra de cambio es emitido por el mismo librado, por lo que ya no es necesaria la aceptación del mismo. Respecto a su operativa al vencimiento su tratamiento en el circuito bancario es similar a un cheque.

Desventajas

Si se busca financiación mediante descuento comercial se deben abonar timbres, a excepción de los pagarés con cláusula “NO A LA ORDEN”. La iniciativa de pago recae en el deudor.

3.3.2.3 Adeudos En Cuenta

Un proveedor cobra las facturas a sus clientes emitiendo un cargo a la cuenta bancaria de la que el cliente es el titular y que le ha facilitado previamente. Cabe distinguir dos clases de adeudos en cuenta.

La norma 19 de la AEB son enviados al banco del cliente a la vista o a una fecha específica de cargo. Hasta que no venzan proveedor no dispondrá del dinero.

La norma 58 de la AEB considera la posibilidad, tras haber abierto una línea de descuento, de ser anticipados por nuestro propio banco para obtener financiación hasta la fecha de vencimiento.

Ventajas

Preferido por empresas con gran número de clientes de importes reducidos y particulares porque no supone ningún coste para el cliente, y un mínimo coste financiero para el proveedor ya que no van timbrados.

Puede emitirse a la vista, cobrándose incluso el siguiente día hábil. Las aplicaciones de tesorería permiten emitir un fichero masivo con vencimientos que puede ser procesado por las aplicaciones de los bancos. Iniciativa de cobro por parte del acreedor.

Desventajas

No hay un reconocimiento intrínseco de la deuda por lo que si no están aceptados por el cliente puede ser más difícil su cobro en caso de impago. No se encuentra protegido por la ley cambiaria.

3.3.2.4 Transferencia

Traspaso de fondos del banco del deudor al del acreedor por orden del deudor en la fecha pactada.

Ventajas

No presenta coste para el acreedor, a excepción de transferencia SEPA con gastos compartidos.

Desventajas

Iniciativa de pago por el deudor. No hay un reconocimiento intrínseco de la deuda y la inexistencia de una forma de controlar la fecha de pago como ocurre en el pagaré, recibo, letra...

3.3.2.5 Cheque

El cheque es uno de los mecanismos de pago más utilizados. Se trata de un documento por el que el librador ordena a su banco (librado) que realice el pago a un tercero con cargo a una cuenta corriente en la que tiene disponible.

Ventajas

No existe diferimiento del pago. Debe realizarse efectivo sin restricción siempre y cuando exista saldo suficiente.

Desventajas

Iniciativa del deudor. Si se ha concedido crédito comercial el cliente remitirá el cheque al vencimiento acordado, lo que nos imposibilita, en principio, financiar la operación a diferencia de pagarés, letras de cambio o norma 58.

3.3.2.6 Paqos Domiciliados

Modalidad de pago creada por el BBVA que conjuga características de los recibos y el pagaré. El deudor ordena a su banco el pago a realizar en una fecha concreta a un acreedor, el cual envía un documento al acreedor de formato similar al pagaré sin incluir esta palabra. En el reverso del mismo se indica que se hará frente siempre y cuando no se haya revocado la orden de pago y existan fondos suficientes en la cuenta.

Ventajas

Algunos bancos admiten anticiparse dentro de la línea anticipo de cartera comercial al ser enviado por el deudor se considera aceptado por éste. Al vencimiento es tratado en el circuito bancario como un cheque/pagaré.

Desventajas

Realmente es un recibo por lo que no se encuentra protegido por la ley cambiaria. Además de las desventajas propias del recibo, la iniciativa corresponde al deudor y no al acreedor.

3.3.2.7 Confirming

Existen servicios financieros que convierten a las entidades financieras en gestoras de los pagos. El deudor emite una orden de pago a favor del acreedor. El banco del deudor comunica por fax, carta o email, la existencia de la orden de pago con cheque o transferencia a su vencimiento. Además le ofrece la posibilidad de anticiparle el pago eliminándole el riesgo de impago hasta la fecha de vencimiento, siempre y cuando le ceda el derecho del crédito.

Ventajas

En los confirming sin recurso el banco asume el riesgo de impago. Se evita utilizar las líneas de descuento propias, ya que el riesgo lo asume en CIRBE el emisor del confirming. Al no negociarse documentos mercantiles no hay timbres.

Desventajas

Elevado coste financiero si se anticipa el crédito. Suele utilizarse en créditos comerciales con elevado plazo de pago en días y puede ser revocable antes del vencimiento. La iniciativa parte del deudor.

3.3.2.8 Factoring

Servicio ofrecido por entidades financieras, al igual que el confirming, pero ofrecido en este caso al acreedor. La entidad financiera (factor) recibe la cesión de los

créditos de los clientes, previo estudio de su solvencia, a cambio de una remuneración pactada.

Ventajas

Obtención de financiación conforme la necesite. Si es sin recurso el riesgo lo asume el factor consiguiendo una reducción del saldo de clientes. Adicionalmente se ofrece una gestión integral, por lo que reduce tareas administrativas.

Desventajas

Las comisiones e intereses constituyen unos elevados costes financieros. Es necesaria la aceptación de los deudores, los cuales son seleccionados previamente por la entidad financiera.

3.3.3 GESTIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN

Todo el tiempo empleado en la gestión del riesgo de los clientes puede ser inservible si no existe una eficaz gestión de la documentación. Debe plasmarse la información obtenida acerca del cliente y las operaciones comerciales en documentos que verifiquen la aceptación del cliente del suministro del pedido o trabajos prestados. Si no es así, en el caso de iniciar reclamación judicial por impago o concurso de acreedores, puede no ser suficiente para cobrar la deuda.

3.3.3.1 Apertura cuenta

Por motivos operativos el primer paso del inicio de las operaciones comerciales es la cumplimentación de la solicitud de apertura de cuenta (Anexo 8.1) . Mediante el mismo se obtiene la siguiente información:

Datos fiscales

Corresponden a los datos a efectos de comunicaciones legales, siendo éstos los datos de facturación.

Datos de correspondencia

Hay casos en los que la dirección de envío no coincide con la fiscal, como por ejemplo es el caso de sucursales.

Personas de contacto

Gerencia

Datos de los responsables de cada uno de los departamentos

Forma de pago

Concreción de la forma de pago en instrumento y plazo. Este campo puede ser muy importante el documento de apertura firmado por él indica el compromiso de la forma de pago de éste.

Los datos recogidos a través del documento de apertura junto con la información obtenida previamente del análisis de la solvencia debe plasmarse en un fichero maestro de clientes (Anexo 8.2), al cual deberían tener acceso todas aquellas personas con responsabilidad. De esta forma se evitaría tomar decisiones erróneas como servir a un cliente que no se encuentra al corriente de los pagos, o bien se le ha denegado el crédito.

3.3.3.2 Aceptación del suministro/trabajos

Debe existir siempre un documento firmado por el cliente, previo a la ejecución de los trabajos o envío del suministro, en el que queden reflejadas claramente las condiciones de la relación comercial. Éste puede plasmarse mediante:

- un presupuesto de suministro o trabajos
- un pedido de suministro
- un contrato de prestación de servicios, o cualquier documento similar que recoja claramente precio, cantidad o trabajos a realizar, plazos y forma de pago.

Para justificar el suministro o servicios previamente pactados, tras su realización, el cliente debe sellar y firmar un albarán reconociendo la fecha y material recibido/servicio prestado e identificación fiscal del receptor. De nada sirve la firma de un contrato o pedido si después no se puede justificar su ejecución. Este criterio es de máxima importancia ya que, por ejemplo, es el utilizado por la Agencia Tributaria.

4 GESTION DE IMPAGADOS

4.1 CAUSAS Y EFECTOS DE LA MOROSIDAD

La concesión de un crédito siempre lleva asociado el riesgo de no ser atendido a la fecha acordada, pudiendo darse el caso de ser únicamente una demora en el pago por falta de liquidez temporal o por retraso culpable, o producirse una insolvencia definitiva. El crédito comercial no es una excepción a esta situación, con el agravante, a diferencia de otros préstamos como pueden ser los hipotecarios, de no existir un activo embargable con el que atender el impago.

En consecuencia, la definición de impago es más amplia que la creencia general. No se refiere únicamente al no cumplimiento de medios de pago formalizados, como pueden ser pagarés, cheques, etc. También engloba toda deuda no atendida, como pueden ser las facturas cuyo cobro no se ha materializado en la tesorería de la empresa. Para señalar este caso específico aparece el concepto de saldo vencido: todo saldo de cliente cuyo vencimiento ha expirado y no ha sido atendido, pudiendo estar la empresa realizando gestiones de cobro de ellos o haber sido declarados como incobrables y enviados a pérdidas en la cuenta de explotación.

Una primera cuestión que se plantea ¿por qué exista la morosidad? ¿qué factores influyen en su existencia? (Brachfield, 2002)

Coyuntura económica

En periodos de crecimiento se incrementan el número de créditos concedidos con una mayor flexibilidad en las condiciones, lo que favorece la reducción de los índices de morosidad. Sin embargo, en periodos de recesión, las condiciones se endurecen y se produce una restricción en la concesión, reduciendo así las fuentes de financiación y el disponible lo que produce un incremento de la morosidad.

Sistema financiero

La salud del sistema financiero es básica, puesto que son los que marcan las condiciones que regulan el mercado de crédito. Son los que fijan las condiciones anteriormente mencionadas, posibilitando la llegada de liquidez a los agentes económicos para acometer sus proyectos. En la actualidad se ha podido observar la importancia de su solvencia, habiendo sido necesario la intervención estatal para rescatar entidades de la quiebra y así evitar un colapso del mercado crediticio entre otros posibles escenarios.

Administraciones Públicas

Estas entidades son unos clientes estupendos desde el punto de vista de clientes incobrables, puesto que su quiebra es jurídicamente imposible. Tarde o temprano sus acreedores cobrarán sus deudas. Sin embargo el cobro suele producirse más tarde que temprano, ya que son un claro ejemplo de clientes con saldos vencidos. Existen unas diferencias de plazo de cobro considerables, pasando de los 60 días de la Administración del Estado a más de 365 días por parte de administración autonómica y municipios.

Mercado y competencia

Conviene recordar que la concesión del crédito comercial está en consonancia con la política comercial establecida por la dirección de la empresa. Un objetivo estratégico de expansión en un nuevo mercado lleva consigo otorgar un crédito comercial con condiciones más flexibles y asumiendo un mayor riesgo en las operaciones con clientes.

Sectores y subsectores

Existen sectores y subsectores, que por su situación coyuntural, pueden manifestar un mayor grado de morosidad. Un claro ejemplo actual es el sector de la construcción, en el que el desplome de la actividad y de precios del sector ha disparado los índices.

Hábitos de pago y cultura de la permisividad

En España existe una costumbre generalizada de retraso de pagos y es utilizada por las empresas de forma recurrente para obtener la mayor financiación espontánea posible a costa de los proveedores. Y, como circunstancia habitual, el pago no es realizado hasta que el proveedor reclama la deuda. Esta práctica se encuentra asimilada no solo en España, también en países como Grecia o Portugal, y contrasta con las buenas prácticas que se realizan en el norte de Europa. Por el contrario los acreedores en España suelen ser más permisivos a la hora del reclamo de las deudas, por lo que se agrava más aún la situación.

Tejido empresarial

El siempre alabado tejido empresarial español distribuido en pequeñas empresas con la virtud de ser flexibles y fácilmente adaptables a los cambios coyunturales, presenta también grandes deficiencias en su estructura financiera que les hace muy vulnerables ante la morosidad. Las PYMES presentan con frecuencia un capital aportado por el empresario insuficiente para el desarrollo de la actividad, lo que obliga a acudir a financiación externa. Si la situación económica no es de crecimiento y/o los bancos restringen el crédito pueden aparecer problemas de liquidez para acometer inversiones o simplemente para desarrollar el ciclo de explotación. A estas deficiencias hay que añadir el bajo poder de negociación ante determinados clientes, grandes empresas, que imponen unos plazos de cobro elevados y casi siempre superiores al plazo medio de pago de proveedores.

Marco legal

El marco legal, tanto a nivel nacional como comunitario, no favorece las acciones de reclamación de impagados, a pesar de las últimas leyes elaboradas. Existe muy poca confianza en ellas, lo que desanima a los acreedores a acudir a los juzgados a reclamar a clientes por su lentitud en pronunciarse y los costes que supone hacerlo. Hay que añadir a ello la posibilidad que el cliente no presente la solvencia suficiente para proceder al embargo de bienes.

Por otra parte los factores antes mencionado tienen efectos muy diversos en función de las características de la empresa. Como se ha comentado las PYMES presentan una estructura, por definición, más frágil que las grandes empresas. Sin embargo, a pesar de ser uno de los impactos más importantes no es el único. En épocas de recesión como la actual en la que aparecen impagos y concursos de acreedores de grandes empresas creando un efecto piramidal y arrastrando a sus proveedores.

Otro aspecto a vigilar desde el punto de vista financiero es el excesivo endeudamiento para acometer inversiones o para financiar la actividad de explotación puede disparar los costes financieros en caso de subidas de tipo de interés.

Ya desde el punto de vista comercial las empresas que trabajen con márgenes bajos y elevada rotación de clientes los impagos pueden ser letales para la supervivencia de la firma, ya que se necesitarán muchas operaciones para financiar el impago producido. También supondrá un impacto considerable si se trabaja con márgenes altos y poca rotación de clientes, siendo letal si se vende a un solo cliente, habitual en la producción de marcas blancas. Sin embargo, aquellas empresas en las que la política comercial no sea óptima pueden seguir en funcionamiento mientras que futuras operaciones financian las actuales o anteriores.

4.2 ANALISIS DEL IMPAGO

El cobro es la última actividad a realizar en el ciclo de explotación. Si éste no se materializa deben analizarse las causas que lo producen y tomar las medidas oportunas para prevenir que no se vuelva a producir, además, por supuesto, de cobrar la deuda vencida.

Es obvio que el objetivo prioritario de la acción de recobro es el pago del deudor. Sin embargo, es importante conocer el tipo de deudor que tenemos y conocer la cobrabilidad de la deuda, no solo con el objetivo de planificar las acciones para la recuperación de la misma. También la información obtenida será el punto de partida

para la aplicación de técnicas analíticas a posteriori para conocer qué tipo de clientes tiene la empresa y qué procedimientos deben aplicarse en cada uno de los casos.

Desde el punto de vista del cobro y su planificación existen una serie de aspectos que se deben averiguar correspondientes a las expectativas de cobro. En primer lugar cuáles son las causas del retraso en el pago, ya que pueden ser achacables a la empresa o por actuación de terceros (ej. Agencia de transporte). Puede darse el caso que el cliente no haya efectuado el pago por ineficiencias de nuestro proceso productivo, variable en la que se puede tomar medidas y minimizar el riesgo de que ocurra nuevamente.

- Prestación de servicios o suministro de material no conforme con el pedido por incumplimiento del proveedor o por problemas de calidad del mismo
- Errores en la entrega del suministro por parte del transportista o deterioro del mismo durante su manipulación y transporte
- Errores en la facturación, condiciones, plazo acordados...
- Deficiente servicio postventa y/o atención al cliente
- Falta de un sistema proactivo del cobro que permite la relajación por parte del cliente en el pago “olvidándose” del vencimiento de las deudas.
- Implicación emocional con el acreedor, lo que permite abusar de la confianza existente y demorar la fecha de pago el mayor tiempo posible o proponiendo el pago mediante especies o prestación de servicios.
- Falta de personal especializado que tenga un procedimiento a seguir en función de la clase de deudor y la fase en la que se encuentre la deuda en función de la lejanía respecto al fecha de vencimiento real.
- Falta de los medios adecuados y de programas de gestión que faciliten el control de los vencimientos y las gestiones de recobro.
- Periodo de tiempo transcurrido desde el vencimiento de la deuda. A mayor tiempo transcurrido menos posibilidades de recuperación del saldo. Recordando que existen periodos definidos para la facultad de ejercer medidas contra el deudor. Por ejemplo se tiene hasta 3 años para reclamar un pagaré mediante juicio cambiario, mientras que para los cheques solo 6 meses.

Es fundamental conocer la voluntad del deudor puesto que puede existir mala fe por su parte, y la realización nuevamente de una investigación de la solvencia del deudor, ya que puede haber variado desde el análisis realizado a la hora de haberle concedido el crédito comercial. Se debe averiguar la moralidad del deudor y cuáles han sido sus antecedentes de pago, y conocer cuál es su solvencia real, su liquidez actual, los activos con los que podría hacer frente a la deuda o la capacidad de generar fondos en el futuro por si se puede considerar la planificación de un calendario de pagos.

A veces el criterio del cliente para no atender el pago es completamente subjetivo. Puede darse el caso que se deba a una disputa comercial que se puede resolver mediante negociación, ya que se presupone la inexistencia de mala fe por parte del cliente. Si no es así el deudor está incurriendo en mora. No atiende de forma deliberada a las deudas contraídas vencidas. En este caso se debe analizar de que tipo de moroso se trata para poder tomar las medidas oportunas en función de ello (Brachfield, 2002).

4.2.1 PERSONALIDAD JURÍDICA

En primer lugar se debe analizar los clientes en función de su personalidad jurídica. Se da el caso que, en función de su personalidad jurídica, se puede generalizar a priori una serie de causas por las que podría no atender a sus obligaciones.

4.2.1.1 Personas físicas que no ejerce actividad económica

Desde el punto de vista del crédito comercial los particulares pueden solicitar créditos al consumo o pago a plazos para la compra doméstica. La aparición de impagos en este colectivo suele venir asociada a problemas de índole laboral o familiar u otras situaciones o acontecimientos que restringen su capacidad económica, o incrementan su nivel de endeudamiento.

4.2.1.2 Personas jurídicas

El crédito otorgado a empresas es destinado a la compra de los inputs necesarios para el desarrollo de su actividad y la realización de nuevas inversiones. Dentro de los factores que pueden afectar a su solvencia se puede distinguir en un primer nivel entre internos y externos.

Dentro de los factores externos encontramos:

- Coyuntura económica
- Cambios legales que afecten a la actividad principal y a su resultados (Ej. Sector de generación de energía fotovoltaica)
- Siniestros o catástrofes por causas fortuitas
- Incremento de la competitividad

Los internos se pueden agrupar en función de las principales funciones de dirección:

Gestión económica

- Insuficiente aportación de capital por parte de los empresarios
- Excesivo endeudamiento a corto dando lugar a un fondo de maniobra negativo
- Baja rentabilidad de la empresa
- Impacto e incremento de la morosidad
- Elevadas existencias de difícil realización
- Crecimiento acelerado con el peligro de no tener suficiente capacidad de generar recursos

Dirección comercial

- Disminución de las ventas y pérdida de clientes
- Fracasos de productos que generan grandes pérdidas
- Elevados ciclos de vida del producto

- Márgenes de venta insuficientes
- Umbral de rentabilidad no cubierto

Producción

- Sistema productivo inadecuado
- Tecnología obsoleta
- Capacidad productiva inadecuada
- Costes de producción altos

Organización

- Personal y dirección poco cualificado
- Inadecuado control de gestión
- Fraudes internos
- Conflictos laborales

4.2.1.3 Autónomos

Además de su condición de particulares, se les debe añadir el riesgo de tener que afrontar inversiones para desarrollar su actividad empresarial, lo que eleva más aún su nivel de endeudamiento. Además en caso de enfermedad o accidente sus ingresos se ven reducidos por el tipo de protección que les otorga la Seguridad Social.

4.2.2 CLASIFICACIÓN DE MOROSIDAD

De forma más generalista, englobando a todos los clientes anteriormente mencionados, se puede clasificar el cliente que ha incurrido en mora en función de su responsabilidad (Brachfield, 2002):

Moroso intencional

No atiende el pago de forma intencionada teniendo recursos suficientes para hacerlo

Deudores fortuitos

Imposibilidad para atender sus obligaciones por causas imprevistas que afectan a su liquidez.

Deudores incompetentes y/o desorganizados

La falta de cultura empresarial, de personal cualificado y/o de programas de gestión adecuados no permite llevar un control de los vencimientos. Esta situación obliga a realizar el pago cuando el acreedor reclama la deuda.

Deudores negligentes

Son aquéllos que actúan de forma deliberada y tienen claro que no van a atender el pago antes de formalizar el pedido.

Una vez clasificados los clientes resulta más fácil tipificar las insolvencias en función de la responsabilidad en la que incurre el deudor y los motivos por lo que se produce la incapacidad para hacer frente a las deudas.

Insolvencias sobrevenidas

Insolvencias producidas por causas ajenas a la voluntad del deudor, como puede ser por el impago de clientes, circunstancia que afecta a su tesorería.

Insolvencias fortuitas

Circunstancias extraordinarias que no se pueden predecir, como por ejemplo catástrofes naturales.

Insolvencias transitorias

A pesar que sus activos son superiores a sus pasivos, la empresa no tiene la capacidad de transformarlos en sus cuentas de tesorería en disponible para hacer frente a los pagos. Se necesitará negociar un plan de viabilidad a largo plazo para continuar con la actividad. Claro ejemplo son las promotoras que cuentan con un elevado stock de viviendas en su balance como activos mantenidos para su venta.

Insolvencias definitivas

Cuando el pasivo es superior al activo y no existe posibilidad de continuar con la actividad. Se procede a la liquidación.

Insolvencias de origen

El cliente no era solvente cuando se procede a pasar el pedido al proveedor. El riesgo es asumido por el proveedor que acepta aún sabiendo la situación.

Insolvencia intencionales

No existe intención por parte del deudor de abonar los importes y realiza acciones fuera de la legalidad para evitarlo llegando incluso al alzamiento de bienes ocultando su patrimonio para eludir las obligaciones de pago.

4.3 RECOBRO DE IMPAGADOS

Una vez vencida una deuda sin ser cobrada deben ponerse en práctica los procedimientos marcados por la política de cobro establecida por la dirección para conseguir el cobro con el mínimo tiempo y coste posible, Existen tres tipos de políticas a aplicar. En primer lugar se encuentran las políticas duras. En ellas se ejerce la máxima presión posible sobre el deudor, considerándose secundario mantener el cliente en cartera. El objetivo principal es el cobro. Las políticas tolerantes defienden una permisividad al cliente excesiva, bien por miedo a perder el cliente, por mantener una imagen corporativa de buena gestión o por poder permitírsele al trabajar con márgenes muy altos y contar con un impacto de la morosidad poco relevante. Como término medio entre las dos políticas anteriores se sitúan los que defienden, sin ser demasiado permisivos, evitar en la medida de lo posible perder un cliente por acciones de recobro.

Una vez establecida la política se deben aplicar los procedimientos marcados, dependiendo de la fase en la que se encuentre el impagado en función del tiempo que ha transcurrido desde el vencimiento, sin olvidar una serie de principios a aplicar.

En primer lugar todas las acciones a realizar serán desde un comportamiento proactivo. No se debe dejar la iniciativa al deudor, puesto que lo más seguro es que no se cobrará nunca.

Un error común es reclamar sólo los saldos de mayor importe. Se deben gestionar todos los impagados puesto que un cliente puede tener hoy importe bajo pero en el futuro puede realizar mayores pedidos y puede sentirse con derechos adquiridos al haber sido demasiado permisivos con él.

Bien es cierto que se deben priorizar aquellas deudas que puedan ser recuperadas en el menor tiempo posible y con los menores recursos necesarios. Para ello deben utilizarse los medios más adecuados para cada una de las deudas, comparando su coste de utilización y el importe a recuperar. Cabe destacar que la combinación de distintos medios puede ayudar a reforzar la presión contra el deudor para obtener el resultado deseado. Cada vez que se reclame comprobar que no han efectuado el pago. (Coletilla a utilizar en las comunicaciones “si han efectuado el pago deje sin efecto este fax”.)

Debe tenerse claro que a mayor tiempo que pasa desde el vencimiento debe ejercerse mayor presión, pero sin perder de vista cuándo hay que apretar o realizar alguna concesión. La nomenclatura de la deuda varía en función del tiempo transcurrido siendo:

- Incidencia de cobro: cualquier saldo adeudado no abonado a su vencimiento. No existe oposición manifiesta del deudor
- Crédito impagado: cuando no ha sido satisfecho y se trata de una deuda, cierta, vencida y exigible y existe negociación con el deudor para que atienda el pago.
- Crédito moroso: cuando transcurre el tiempo y devengan intereses de demora que pueden ser exigidos
- Crédito dudoso: son los que, transcurridos seis meses desde el vencimiento deben tratarse desde el punto de vista contable y ser traspasados a cuentas de clientes de dudoso cobro

- Crédito litigioso: corresponde a los reclamados judicialmente, a la espera de sentencia y la aplicación de las medidas legales que permitan su cobro.
- Fallidos: serán los crédito calificados anteriormente como dudosos en contabilidad, con fecha mayor de un año desde el vencimiento, que serán llevados a pérdidas del ejercicio al ser considerados fiscalmente deducibles, Es una acción que no implica que no se realicen las acciones oportunas para su recobro.

No olvidar la máxima “predicar con el ejemplo”. No se puede tener fuerza moral para reclamar un impagado si la propia empresa práctica la misma política de forma sistemática.

4.4 ACCIONES AMISTOSAS DE RECOBRO

Una de las actividades que se deben desarrollar exhaustivamente en el procedimiento que establece el control del riesgo, es la reclamación de la deuda. Debe enfatizarse que no se trata de realizar acciones puntuales cuando un crédito ha vencido, sino de planificar una serie de acciones en función de la fase de tiempo en la que se encuentre el crédito. Inclusive puede ser antes de su vencimiento como acciones de recordatorio de la existencia de la deuda o para que el deudor proceda al envío, acordado previamente de un documento mercantil.

Las acciones amistosas de recobro se pueden clasificar en tres bloques en función del medio de comunicación utilizado: escrita (cartas, faxes...), telefónica (oral sin lenguaje corporal) y visita personal (oral con lenguaje corporal). La elección de uno u otro puede depender del volumen de la deuda, la antigüedad, el tipo de deuda o la dificultad del cobro de la misma.

4.4.1 COMUNICACIÓN ESCRITA

El texto debe contener un lenguaje claro y sin frases ni vocabulario complejo, y debe dirigirse a una persona con responsabilidad y capacidad para tomar decisiones respecto a la deuda. A su vez, debe incorporarse todos los datos que se consideren

necesarios para evitar cualquier argumento que pueda utilizar el deudor para esquivar el pago.

Como inconvenientes presenta una baja efectividad, ya que la recepción del mismo puede no afectar emocionalmente al deudor puesto que no se le presiona para que otorgue una contestación inmediata. Gran parte se debe a que no se dispone de lenguaje no verbal, y por tanto no se desconoce la reacción del deudor al recibirla y cuáles son sus intenciones respecto al cumplimiento de la deuda. Para minimizar este problema se debe proceder a realizar envíos con distintos niveles de exigencia. A medida que pasa el tiempo se empleará mayor fuerza en la reclamación. Es imprescindible no realizar amenazas o anunciar acciones que luego no se llevarán a cabo, ya que se perderá toda credibilidad.

Dentro de la comunicación escrita la acción más utilizada es el envío de cartas de reclamación. Con un simple programa de tratamiento de textos y una base de datos de clientes se pueden realizar envíos masivos de correspondencia con un coste ínfimos. Es un medio muy apropiado para reclamar si se tiene un elevado número de deudas de bajo importe.

El fax presenta prácticamente las mismas ventajas e inconvenientes que las cartas de reclamación. Únicamente, a diferencia de la carta, aunque vaya dirigida a una persona en concreto, por su situación física dentro de la empresa, puede ser recogidos por cualquiera dentro de la organización, pudiendo dar lugar a conflictos internos.

Las cartas certificadas o burofax son medios utilizados cuando se busca ejercer mayor fuerza a la reclamación y un acuse de recibo que demuestre que el deudor está al corriente de la existencia de la deuda. Así se obtiene un documento más si se opta por reclamar judicialmente el impago.

Por otra parte, gracias a las nuevas tecnologías, se comienza a utilizar el email o mensajes de texto al móvil para el reclamo de deudas. El email presenta el gran inconveniente de ser muy fácil de eliminar o configurar un destinatario como spam para

bloquear cualquier email que se reciba de él. Por otra parte, el envío de mensajes de texto al móvil crea una mayor presión psicológica sobre la persona que lo recibe.

4.4.2 LLAMADA TELEFÓNICA

Esta acción suele recoger mejores resultados en términos de efectividad que la reclamación mediante escritos, siempre y cuando exista una buena planificación a la hora de reclamar la deuda. Con ello se evita realizar llamadas esporádicas que no conducen a nada.

En primer lugar debe realizarse un estudio del expediente y conocer todas las acciones realizadas anteriormente y la respuesta obtenida. En segundo se revisará la documentación necesaria y se corroborará que no existe ninguna deficiencia por parte de la empresa. En tercer lugar debe ponerse en contacto con la persona responsable de la existencia de la deuda, o que pueda tomar decisiones respecto a la misma.

El objetivo de esta llamada es la obtención de una promesa de pago real y concreta. En ningún momento se debe buscar el confrontamiento con el deudor, ya que entorpecerá la negociación. Por lo tanto la persona que efectúe la llamada debe ser agradable, sin agresividad ni malsonante. Debe evitarse la utilización de tecnicismos, que en lugar de intimidar al deudor pueden irritarlo. Utilizará pausas para separar los argumentos más importantes de su locución. Escuchará al deudor atentamente procurará contrarrestar sus argumentos. Para ello debe haber revisado el expediente.

La llamada telefónica suele realizarse cuando la comunicación mediante cartas, faxes o emails no ha sido efectiva. En consecuencia se trabaja sobre el efecto realizado por los medios escritos buscando una mayor efectividad mediante la sinergia con éstos. Seguimos, por tanto, hablando de importes bajos en cualquiera de las fases de la deuda o de importes elevados en la primera fase.

Las principales ventajas, además del bajo coste, es la obtención de feedback por parte del deudor. Se conseguirá por primera vez conocer inmediatamente cuales son los motivos del retraso, aclarar cualquier malentendido, si es posible, y ofrecer soluciones

para resolver la situación. Un aspecto importante es la posibilidad de adaptación del lenguaje en función del interlocutor, ventaja no ofrecida por el lenguaje escrito.

Respecto a los inconvenientes el trabajador deberá pasar filtros para poder acceder a conversar con una persona con responsabilidad y/o capacidad para la toma de decisiones. Una vez lo haya conseguido es difícil obtener promesas específicas de pago, y si se obtienen, no hay constancia escrita de las mismas. Sin embargo, la principal desventaja reside en que se sigue sin tener información del lenguaje no verbal del deudor.

4.4.3 VISITA PERSONAL

Es la acción más eficaz de todas, aunque la más costosa para el acreedor en comparación con otras acciones, ya que durante un día pueden reclamarse pocas deudas a diferencia de los envíos masivos de correspondencia o faxes, o la realización de llamadas telefónicas.

Presenta el mayor grado de efectividad, ya que se ejerce una mayor presión sobre el deudor y se obtiene un feedback mucho mayor al poder observar el lenguaje corporal.

La persona que realice la entrevista debe haber estudiado en profundidad el expediente y tener amplia experiencia comercial y facilidad para las relaciones humanas. Escuchará atentamente al deudor y contrarrestará sus argumentos con mayor información que mediante llamada telefónica al poder verle cara a cara. Es importante la asertividad, evitando nuevamente la confrontación con el deudor que podría tener consecuencias desastrosas en una visita.

4.5 LEY DE ENJUICIAMIENTO CIVIL

Desgraciadamente en ocasiones las gestiones de recobro amistosas no son suficientes para percibir del deudor las cantidades pendientes. Acudir al amparo jurídico para el cobro supone la última fase a la que puede llegar una deuda pendiente.

Sin embargo llegar a un pleito debe ser evitado en la medida de lo posible, ya que lleva asociado costes monetarios que incrementan la deuda, puede dilatarse en el tiempo y además el cobro no está garantizado. Puede ser que otros acreedores hayan interpuesto una demanda con anterioridad y no queden bienes embargables para hacer frente a nuestra deuda, o simplemente el deudor es insolvente desde el punto de vista patrimonial desde un primer momento.

Antes de acudir a los tribunales pueden realizarse una serie de acciones que pueden ser suficientes para que el deudor decida hacer frente a la deuda, como puede ser un requerimiento notarial o acudir al arbitraje. En cualquier caso, aunque se presente finalmente una demanda, nunca hay que cerrar la puerta a un acuerdo extrajudicial, ya que será menos costoso y no dañará la imagen para ambas partes.

En definitiva, antes de presentar la demanda el acreedor es recomendable consultar a un abogado sobre la conveniencia o no de acudir a los tribunales en primer lugar, verificar que la documentación disponible de la deuda y comprobar que es suficiente para que un juez dictamine a favor del deudor. Si es correcta se procederá a valorar la solvencia real del deudor y qué bienes de su patrimonio se encuentran libres de cargas y cuyo embargo cubra la deuda.

La Ley 1/2000 de Enjuiciamiento Civil establece los procedimientos a seguir una vez se ha decidido interponer una demanda para la reclamación de la deuda. El propósito de la misma fue introducir mayor agilidad a los procedimientos de cobro de deudas, dado prioridad a la resolución oral.

Se distinguen dos procedimientos principales y dos procedimientos especiales. Dentro de los principales se encuentran el procedimiento ordinario y el procedimiento verbal. En el primero se reclaman cantidades de más de 3005 euros y es el más costoso en términos de tiempo y dinero. Por el contrario el procedimiento verbal, mucho más ágil que el anterior, se emplea para reclamación de cantidades inferiores a 3005 euros.

Sin embargo son los procedimientos especiales la aportación de valor de la Ley de enjuiciamiento Civil. Se simplifica la reclamación vía cambiaria a través del procedimiento cambiario, y aparece el procedimiento monitorio en nuestra legislación, el cual ya existía en otros países. Este último permite la reclamación de deudas hasta 30050 euros de forma mucho más ágil y menos costosa que el procedimiento ordinario, lo que lo convierte en la herramienta más útil y accesible para las PYMES.

4.5.1 JUICIO ORDINARIO

El procedimiento ordinario permite reclamar cantidades superiores a los 3.005,06 € y las que su interés económico no pueda calcularse. Para la interposición de demanda es necesaria la intervención de abogado y procurador. El juzgado emitirá un auto por el que declarará la admisión de la demanda y procederá a su notificación a la otra parte para que la conteste. En el caso de existir este acuerdo, el juez lo recogerá en la sentencia y su cumplimiento será obligatorio para ambas partes.

De los procedimientos que recoge la LEC resulta el más complicado para la recuperación del impagado por la lentitud del proceso y su horizonte temporal. Siempre que el importe sea inferior a treinta mil euros y se cumplan los requisitos de documentación del monitorio se debe optar de entre los dos por este último.

4.5.2 PROCEDIMIENTO VERBAL

La Ley de Enjuiciamiento Civil prevé la posibilidad de reclamar, a través del Juicio Verbal, cantidades que no excedan de 900 euros, sin necesidad de estar asistido de abogado/a y procurador/a. Este procedimiento está regulado en los artículos 437 a 447 de la Ley de Enjuiciamiento Civil de 7 de enero de 2000.

La demanda se presentará en el Juzgado de Primera Instancia del domicilio del deudor. En la misma se debe hacer constar los datos del demandante y domicilio y contacto al que se le deben remitir las notificaciones, así como los del demandado. En muchas ocasiones los procedimientos no se pueden iniciar por carecer de dirección del deudor al haber cerrado las instalaciones o haberse trasladado intencionadamente. A

continuación se indicarán los motivos de la demanda y la cantidad a reclamar incluyendo intereses y costas si procede.

Una vez admitida a trámite el Juzgado citará al demandado a un juicio o vista en el que el demandado deberá contrarrestar el argumento de la demanda con razones o argumentos. Una vez celebrada la vista el juez dispondrá de diez días para dictar sentencia. Si alguna de las partes no está conforme, en el plazo de cinco días desde la notificación de la misma debe presentarse un escrito informando de la voluntad de su recurso. Si se admite se dispondrá de veinte días para su presentación, sin perjuicio de que se realice una ejecución provisional de la sentencia. Si no existe recurso, transcurridos veinte días la sentencia se considera firme.

Es importante señalar que la no comparecencia del demandante supondrá la presunción de desistimiento y la obligación de pago de las costas al demandado e indemnización por daños y perjuicios si éste lo solicita.

4.5.3 JUICIO MONITORIO

Se trata del procedimiento más económico de los que se recogen en la Ley de Enjuiciamiento Civil, puesto que puede iniciarse sin necesidad de abogado ni procurador y puede ser no necesario acudir a ellos si el demandado no interpone recurso.

La Ley de Enjuiciamiento Civil prevé la posibilidad de reclamar, sin necesidad de abogado/a y procurador/a, a través del Proceso Monitorio, cantidades hasta 250.000 euros, siempre que se reúnan los requisitos legalmente previstos y se disponga de los documentos acreditativos que exige este tipo de procedimiento. Su regulación se encuentra en los artículos 812 a 818 de la Ley de Enjuiciamiento Civil de 7 de enero de 2000.

Respecto a la tramitación se procederá a presentar un documento de petición inicial en el Juzgado de Primera Instancia del domicilio del deudor o donde pudiera ser localizado, para lo cual existen impresos normalizados, en los que se hará constar los datos y dirección de notificaciones del demandante y demandado, descripción de los hechos en los que se basa la demanda, la cuantía a exigir y una serie de documentos que

justifican la deuda con las características que dicta la Ley de Enjuiciamiento Civil en su artículo 812.

- *“Mediante documentos, cualquiera que sea su forma y clase o el soporte físico en que se encuentren, que aparezcan firmados o con sello, impronta o marca o con cualquier otra señal, física o electrónica, de la persona deudora.*
- *Mediante facturas, albaranes de entrega, certificaciones, telegramas, telefax o cualesquiera otros documentos que, aun unilateralmente creados por la persona acreedora, sean de los que habitualmente documentan los créditos y deudas en relaciones de la clase que aparezca existente entre la persona acreedora y deudora.*
- *Cuando, junto al documento en que conste la deuda, se aporten documentos comerciales que acrediten una relación anterior duradera.”*

Si no se disponen de dichos documentos, si la deuda es inferior a 3005 euros, automáticamente se pasará a juicio verbal. En este caso si además es superior a 900 euros será necesario acudir con abogado y procurador.

Una vez admitida la solicitud el juez debe dictar una providencia requiriendo el pago de la deuda otorgando un plazo de veinte días. Una vez agotado dicho plazo se pueden dar tres escenarios. El primero que el deudor atienda la deuda y justifique el pago ante el juez. El segundo que el deudor no comparece ni plantea recurso, por lo que el juez dictaría una orden de embargo para cancelar la deuda. Por último puede que el demandado presente un escrito de oposición, sin abogado ni procurador si el importe es inferior a novecientos dos euros.

Una vez presentado el escrito de oposición, si el importe es inferior a tres mil cinco euros se emplazará a las dos partes a la celebración de un juicio verbal. En caso de que el importe sea superior a tres mil cinco euros el demandante se encuentra con el plazo de un mes para formalizar una demanda de juicio ordinario. Si no lo hace se finalizará la actuación y deberá hacer frente a las costas ocasionadas al demandado por iniciar el proceso de monitorio.

4.5.4 JUICIO CAMBIARIO

La Ley de Enjuiciamiento Civil recoge la posibilidad de acudir al juicio cambiario cuando se dispone de una letra de cambio, cheque o pagaré que reúnan los requisitos previstos en la ley cambiaria y del cheque.

En el artículo 821 de la LEC señala que la demanda se realizará acompañando el documento cambiario impagado. Éste será analizado por el tribunal, y si es conforme se requerirá el pago en el plazo de diez días. La ley establece la posibilidad de que el juez dicte una orden de embargo preventivo por la cantidad del título más las costas e intereses.

Tal y como recoge el artículo 824, si existe oposición por parte del demandado en los diez días siguientes al requerimiento por las causas o motivos que recoge el artículo 67 de la Ley Cambiaria y del Cheque mediante presentación de demanda: “inexistencia o falta de validez de su propia declaración cambiaria, incluida la falsedad de la firma, la falta de legitimación del tenedor o de las formalidades necesarias de la letra de cambio, conforme a lo dispuesto en esta Ley y la extinción del crédito cambiario cuyo cumplimiento se exige al demandado“. El proceso tras la oposición continuaría con la celebración de un juicio verbal.

4.6 LEY DE MOROSIDAD

La Ley 3/2004, de 29 de diciembre, por la que se establecen medidas de lucha contra la morosidad en las operaciones comerciales fue promulgada como transposición de la Directiva 2000/35/CE para evitar los abusos que cometen principalmente las grandes empresas ante sus acreedores estableciendo unas condiciones de pago que deben regir en las operaciones comerciales entre empresas. En consecuencia quedan fuera de aplicación los pagos efectuados en las operaciones comerciales en las que intervengan consumidores y los intereses relacionados con la legislación en materia de cheques, pagarés y letras de cambio y los pagos de indemnizaciones por daños, incluidos los pagos por entidades aseguradoras. También quedan fuera del ámbito de

aplicación las deudas de empresas que se encuentran en concurso de acreedores al regirse por la Ley Concursal.

En el artículo 5 se establecen las condiciones de plazo de pago que deben cumplirse en el caso que no haya acuerdo anterior entre las partes dentro del marco legal aplicable. El plazo de pago establecido por la ley es de treinta días tras la recepción de la factura o solicitud de pago equivalente. Si la fecha de recepción es dudosa se tomará como válida cuando se realizaron los trabajos o entrega de las mercancías mediante los documentos.

Si según relación contractual se debe verificar el suministro o el servicio para efectuar el pago y el deudor recibe la factura o solicitud de pago antes de que se realice la verificación y aceptación, se tomará como válida la fecha en la que se realice esta última como inicio de los treinta días.

La Ley de Morosidad ha tenido poco impacto en las relaciones comerciales desde el espíritu que fue concebida. Únicamente la introducción de los intereses de demora establecidos en los artículos del 5 al 7 ha tenido gran aceptación en la reclamación de deudas a la Administración Pública (ayuntamientos, gobierno central y autonómico). El acreedor tendrá derecho a su percepción siempre que haya cumplido con sus obligaciones contractuales, no haya percibido la cantidad acordada en la fecha prevista y no ser culpable del retraso existente. El tipo aplicado será publicado en el BOE y será el resultado de incrementar en siete puntos porcentuales el tipo de interés aplicado por el Banco Central Europeo a su más reciente operación principal de financiación efectuada antes del primer día del semestre natural.

4.7 CREDITOS EN SITUACION CONCURSAL

La presentación de la solicitud de concurso de acreedores, regulado en la Ley Concursal de 22/2003 tiene como objetivo la supervivencia de empresas con problemas de forma transitoria para cumplir regularmente las obligaciones contraídas. Sin embargo para las empresas acreedoras suponen una paralización de sus créditos normalmente

para un horizonte temporal superior a un año e incertidumbre sobre la cantidad que podrá recuperar.

Son situaciones susceptibles de presentar la solicitud de concurso las recogidas en la Ley Concursal: el sobreseimiento general de los pagos, existencia de embargos, alzamiento de bienes o el incumplimiento generalizado de las obligaciones tributarias, las cotizaciones de la Seguridad Social y salarios e indemnizaciones durante los últimos tres meses. La solicitud puede ser solicitada por el empresario (concurso voluntario) o bien por alguno de los acreedores (concurso necesario). En este último caso el acreedor que lo solicite se asegura como mínimo una cuarta parte de su crédito con el concursado en el caso de ser admitido a trámite. Sin embargo si no es admitido deberá pagar las costas.

Una vez el juez dicte el auto de declaración del concurso se inicia la fase común. A continuación se designan los administradores concursales que asumirán el control de las facultades de administración y gestión patrimonial de la sociedad o del empresario. En caso de que el pasivo sea superior a diez millones de euros serán tres administradores: un abogado, un economista y un acreedor o un personal designado por él. Si el pasivo es inferior a diez millones de euros bastará nombrar un único administrador concursal. Su nombramiento se publicará en el BOE junto con la solicitud a los acreedores de la comunicación su sus créditos en el plazo de un mes si el pasivo es mayor a diez millones de euros, o quince días si es inferior a esa cifra. Para su comunicación no es necesario abogado ni procurador.

Una vez conocido el concurso del deudor tras su publicación en el BOE, desde el punto de vista fiscal la ley del IVA permite la devolución del IVA devengado e ingresado mediante la emisión de una factura rectificativa.

Los administradores concursales prepararán un informe en el que se incluirá información general de la empresa, el estado de la contabilidad, y un listado de los activos y otro de acreedores tras recibir las comunicaciones de los mismos. En el listado

de acreedores los créditos se clasificarán en función de su preferencia, existiendo dos grandes grupos: créditos contra la masa y créditos concursales.

Créditos contra la masa

Son los créditos que se generan por el ejercicio de la actividad un vez presentado el concurso y salarios hasta treinta días antes de la presentación de concurso. Son créditos necesarios para la supervivencia de la actividad empresarial. Se abonarán conforme a vencimiento.

Créditos concursales

Dentro de los créditos concursales podemos distinguir entre créditos con privilegio especial, los concedidos con garantías reales como por ejemplo bienes hipotecados, prenda o pignoración de activos; créditos con privilegio general los cuales incluyen los salarios devengados pendiente de pago, deudas con la Agencia Tributaria y Seguridad Social y en el caso que el concurso haya sido solicitado por un acreedor el 25% del importe de su crédito.

Créditos ordinarios

Recoge los créditos no incluidos en los epígrafes anteriores y además no son considerados subordinados.

Créditos subordinados

Son calificados como subordinados las operaciones vinculadas y créditos de acreedores comunicación tardíamente.

Es importante destacar que la situación de concurso produce la paralización de ejecuciones y embargos así como el devengo de intereses de deudas con excepción de los créditos con garantía real y sólo hasta donde alcance dicha garantía.

Tras realizar los administradores su informe comienza la fase de convenio. En esta fase se realiza una propuesta para cancelar la deuda a los acreedores pudiendo llegar a un aplazamiento de la deuda hasta cinco años y una quita máxima del 50% del

importe. Esta propuesta debe realizarse junto con un plan de viabilidad de la empresa. Dicha propuesta debe ser aprobada en la Junta de Acreedores por el 50% del pasivo ordinario, pudiendo adherirse los acreedores privilegiados, aunque no están vinculados. En el caso que haya espera inferior a tres años sin quita o únicamente quita inferior al 20% de la deuda será suficiente su aprobación con la mayoría del pasivo que vote.

La ley recoge la posibilidad de presentar una propuesta anticipada de convenio al mismo tiempo que la solicitud de concurso. Esta propuesta anticipada incluye la adhesión de los acreedores, pudiendo superar los máximos de quita y espera al tratarse de un acuerdo entre deudor y acreedores. Como ya presenta un acuerdo no es necesario la constitución de la junta de acreedores, lo que agiliza el proceso.

Finalmente si no se presenta convenio de acreedores, si no es aprobado por la Junta de Acreedores, si a pesar de ser aprobado es incumplido por la concursada, si es rechazada por el Juez o es pedido directamente por la concursada se iniciaría la fase de liquidación. En este caso se suspenden las facultades de administración y disposición de los administradores sociales, pasando a ser ejercidas por los administradores concursales, se declara disuelta la sociedad y vencen anticipadamente los créditos concursales.

Una vez liquidada la concursal se procedería la fase de calificación del concurso. En función de la gestión efectuada por los dirigentes puede calificarse como fortuita, si ha sido sobrevenida, y no haya habido culpa o dolo grave o culpable si se dan alguna de las siguientes situaciones recogidas: falta de llevanza de contabilidad, doble contabilidad, alzamiento de bienes, simulación patrimonial ficticia, incumplimiento o retraso en la presentación del concurso o no presentación de cuentas anuales los tres últimos años.

En el caso de declaración de concurso culpable el patrimonio del deudor, de sus administradores o personas que con dolo o culpa hayan participado en la gestión deberán satisfacer el pago total o parcial los créditos si no se satisfacen con la masa activa, pueden ser inhabilitados de dos a quince años y pérdida de cualquier derecho que

tuvieran contra la masa y al pago de la indemnización por daños y perjuicios que le corresponda.

5 ASEGURAMIENTO DE COBROS

La mejor prevención posible ante un riesgo es conseguir eliminarlo completamente actuado sobre el origen. Para no tener el impago de una deuda se pretenderá asegurar el cobro si es posible antes incluso de efectuar el servicio o suministro. Existe la posibilidad de pedir garantías personales o avales al cliente con el riesgo de perder la operación si no es de su agrado.

Ante esta situación lo ideal es asegurar el cobro por iniciativa del futuro acreedor sin solicitar la aprobación de cliente potencial. Existen para ello dos instrumentos, distintos en su naturaleza y concepto, pero que pueden conseguir el objetivo de asegurar el cobro: el factoring y el seguro de caución.

5.1 FACTORING

El aseguramiento del cobro a través del factoring consiste en suscribir un contrato con una sociedad a la que se ceden o transmiten los crédito comerciales que son consecuencia de realizar ventas a crédito (modalidad de factoring sin recurso).

El aspecto principal del factoring es que no sólo se ceden los derechos de cobro de las facturas emitidas, si no también se trasladan los servicios administrativos y financieros que originan esas relaciones comerciales. En primer lugar el factor actúa como analista de riesgos, puesto que realiza un análisis de la cartera de clientes y discrimina aquellos que presenten riesgo de insolvencia. Obviamente sólo aceptará los saldos de clientes que no presenten problemas de solvencia para hacer frente a la deuda.

En segundo lugar libra de una gran carga administrativa asociada a la gestión de cobro a clientes. El factor gestionará el cobro de las facturas cedidas y proporcionará al cliente información de las incidencias surgidas y el estado de cada una de las cuentas por si deben tomarse decisiones comerciales.

Por último, y más importante desde el punto de vista de financiero para las PYMES por su dificultad de acceso a financiación externa, permite anticipar las deudas descontando del total de la deuda los gastos financieros e intereses originados por el anticipo. Por este motivo los servicios de factoring suelen ser ofrecidos por entidades de grupos financieros, como por ejemplo SANTANDER FACTORING Y CONFIRMING EFC SA o BBVA FACTORING EFC SA.

5.2 SEGURO DE CREDITO

Las compañías de seguros ofrecen la posibilidad de asegurar el crédito concedido en las operaciones de ventas a plazo. Este producto se encuentra definido en el artículo 69 de la Ley 50/1980 de Contrato de Seguro como seguro en el que “el asegurador se obliga dentro de los límites establecidos por la ley y el contrato a indemnizar al asegurado las pérdidas finales que experimente a consecuencia de la insolvencia definitiva de sus deudores”. Una definición de insolvencia definitiva generalmente aceptada es el incidente o percance que impide al deudor cumplir con su acreedor, constituyendo un elemento distorsionador del comercio al dificultar la fluidez de las transacciones comerciales.

El seguro de crédito ofrece principalmente una función económica (Morrall). Permite reducir la incertidumbre del mercado y favorece la realización de operaciones comerciales entre empresas, excluyendo las realizadas con particulares y entidades públicas. Tampoco se garantiza la totalidad del cobro, como sí puede ocurrir en el factoring, pero sí asegura un alto porcentaje. Por otra parte no existe una cesión de los créditos. La titularidad de los mismos continúan siendo de la empresa.

Existe una gran particularidad del seguro de crédito respecto a otros seguros en lo que respecta la fijación del importe de la prima. El asegurado está obligado a abonar una prima calculada en función del volumen de operaciones a crédito previsto durante el periodo de cobertura a contratar. Esto significa que la prima calculada al inicio del periodo de cobertura debe calificarse como prima provisional, puesto que el volumen de operaciones a las que se prevé dar cobertura puede variar al basarse en estimaciones

futuras. Al finalizar el periodo deberán compararse las ventas a crédito reales con las estimadas para calcular la prima provisional y se procederá a reajustar el importe a pagar.

Dada la situación económica actual existen aseguradoras que han decidido modificar este sistema de cálculo de prima. Establecen de la misma forma la prima provisional en función de las ventas previstas pero individualizando por cada cliente la tarificación. Anteriormente aplicaban una tasa común para una estimación de ventas para el cálculo de la prima con independencia del cliente. Actualmente consideran que existen empresas con mayor o menor riesgo en función del sector al que pertenece, por lo que proponen aplicar una tasa de ventas diferente.

Una práctica habitual de las aseguradoras para evitar la devolución a final del periodo de cobertura en el caso de que las ventas sean inferiores a las previstas, es que suelen especificar que la prima provisional será a su vez la prima mínima a pagar por el asegurado.

Respecto al flujo de información entre el asegurado y la aseguradora destaca la obligación por parte del asegurado de solicitar cobertura de los clientes a los que desea vender a crédito. Éste recibirá la comunicación de cobertura o su rechazo, lo que se conoce como suplemento. En el caso de aceptación de cobertura se indicará un importe máximo por siniestros cubiertos durante el plazo acordado en la póliza.

Con independencia del importe máximo concedido a un cliente, existe un porcentaje máximo a cubrir por factura. A diferencia del factoring nunca se cubre el 100% de la factura, siendo en la actualidad el 70% el valor habitual.

Llegado el vencimiento de un importe declarado y cubierto en principio, no atendido por el cliente, el asegurado tiene la posibilidad de solicitar una prórroga de la cobertura de esa factura en concreto. Existen dos tipos de prórrogas: facultativas y no facultativas. El plazo de las facultativas se encuentra establecido en la póliza, variando de 30 a 60 días normalmente. Permiten al asegurado realizar por sí mismo gestiones de

cobro sin declarar la insolvencia definitiva del deudor, ya que la mayor parte de los créditos suele recuperarse durante los primeros meses una vez llegado el vencimiento y no haber sido atendido. En cambio las prórrogas no facultativas deben ser aprobadas por la aseguradora. Se solicitan una vez transcurridos sesenta días desde el vencimiento y no haber tenido éxito en las gestiones. Para ser aprobadas la aseguradora exigirá garantías del cobro, como efectos comerciales avalados o garantías reales. Es importante informar, sea o no facultativa, de la existencia de las mismas a la aseguradora, puesto que puede ser motivo de no cobertura y se declara finalmente como insolvencia definitiva.

En caso de que expiren de las prórrogas facultativas y/o no facultativas sin haber recobrado el importe declarado, se declararía el crédito como insolvencia definitiva. Llegado a este punto el asegurado deberá declarar el siniestro aportando la siguiente documentación:

- Contrato(s) o pedido(s).
- Carta(s) de porte Internacional (CMR)/Conocimiento(s) de embarque con firma y sello del cliente. Documento que justifique la prestación del servicio, firmado y/o sellado por el deudor.
- Albarán de entrega firmado y/o sellado por el deudor. Documento que justifique la prestación del servicio, firmado y/o sellado por el deudor. En el caso de que la entrega se haya realizado mediante agencia de transportes, los documentos anteriores pueden sustituirse por fotocopia del albarán de la agencia, firmado y/o sellado por el deudor, acompañado de certificado original de dicha agencia señalando que coincide con el original de sus archivos.
- Medios de pago (letras, cheques, pagarés) y/o garantías sobre los créditos impagados. Actas de protesto.
- Gastos bancarios.
- Correspondencia cruzada con el deudor y/o garantes en relación con este asunto.
- Extracto mecanizado de su cuenta con el deudor comprendiendo todas las operaciones realizadas durante los DOCE meses anteriores al primer vencimiento impagado.
- Escrito señalando la existencia o no de beneficiarios por facturas.

- Declaración sobre la existencia o inexistencia de otros seguros en relación con los créditos cuyo impago se comunica y, caso de existir éstos, copia de las correspondientes comunicaciones de incidencias a los restantes aseguradores, identificación de los Contratos de Seguro suscritos, etc. (Artº. 32 Ley de Contrato de Seguro).

Si existe situación concursal del deudor:

- Documento probatorio de la situación del concurso, suspensión de pagos, quiebra, etc.
- Documento en el que se solicita la inclusión de su crédito en el pasivo de la quiebra/suspensión de pagos del deudor.
- Acta de Subrogación que se adjunta. (Sólo en casos de Insolvencia de Derecho del Deudor Extranjero).

Dicha documentación será analizada por la aseguradora para comprobar si se han cumplido las cláusulas del contrato. Si es así se procederá a tomar la decisión de cobertura y empezar las gestiones de recobro a través de profesionales de la aseguradora en el recobro. Es importante señalar que los costes devengados en la fase de recobro por parte de la aseguradora serán asumidos entre la aseguradora y el asegurado en función del porcentaje de cobertura del crédito.

Una de los aspectos más importantes que diferencian las distintas pólizas del mercado es la forma de indemnizar a sus clientes o tratar los importes recobrados durante la fase de recobro una vez declarada la insolvencia definitiva a la aseguradora. Existen aseguradoras que distribuyen los recobros, al igual que los gastos devengados, en función del porcentaje de cobertura otorgado. Otras en cambio aplican un método de revolving por el cual, en el caso de recobro todo el dinero será para el asegurado mientras que no se supere el importe máximo cubierto. Finalmente, en el caso de no poder recuperar la deuda, la aseguradora deberá indemnizar.

6 CONCLUSIONES

Las épocas de recesión, aunque nunca sean deseadas, son inevitables y forman parte del denominado ciclo económico. Durante este periodo se produce una selección natural de las empresas, quedando en el mercado ofreciendo sus servicios aquellas que gestionen los recursos productivos de forma eficiente y mantengan o apliquen su cuota de mercado y/o rentabilidad. Para realizarlo deben marcarse unos objetivos estratégicos que lleven asociado una planificación de los recursos.

Desgraciadamente la gestión del riesgo de clientes no suele ser considerada como una actividad necesaria dentro de la gestión diaria en la pequeña y mediana empresa. Rara vez se encuentran en una pyme tareas encaminadas a minimizar el riesgo que supone tener una baja rotación del saldo de clientes o una estructura departamental que asuma dichas funciones. La gestión del riesgo se limita a reclamar facturas vencidas, cuando tal vez el cliente presenta problemas de tesorería que pudieran haberse detectado anteriormente. Seguramente gran parte de las empresas que tienden a desaparecer en épocas de recesión no conocen cuales son sus clientes, lo que supone no controlar el riesgo que asumen al conceder los créditos comerciales lo cual puede desembocar en problemas de liquidez en el caso de impagos.

El primer paso para gestionar el riesgo es definir internamente que puestos de trabajo van a asumir las distintas actividades a realizar para asegurar el cobro de las ventas a crédito, con especial mención a la persona que coordinará dichas actividades (Credit Manager). Dichos puestos no estarán necesariamente en un solo departamento, ni necesariamente todos los puestos estarán dentro de la organización, ejemplo los servicios de empresas de recobro. Respecto a su dependencia dentro del organigrama, los responsables de la gestión de cobro estarán directamente vinculados a la política comercial a seguir, bien por objetivos de ventas bien por ciclo de vida del producto.

El modelo de dependencia del departamento financiero es aconsejable en épocas de bajo crecimiento económico por reducción de las ventas y/o incremento de la probabilidad

de impagados. Por ello se necesita un mayor control crediticio y un elevado nivel de negociación en el cobro a los clientes.

El modelo de dependencia del departamento comercial será utilizado en épocas de crecimiento económico y cuando los objetivos estratégicos de la empresa pasan por un incremento de la cuota de mercado.

El modelo de dependencia de la dirección gerencial solo se dará en casos de empresas cuya supervivencia dependa de la recuperación de los saldos de clientes. Es el modelo utilizado por las entidades financieras en la actualidad mediante la creación de Comité de Riesgos para la aprobación de las operaciones.

Una vez definidos los objetivos y asignadas las responsabilidades, la primera tarea a realizar por los responsables de la nueva función es analizar la solvencia de los clientes potenciales. Las fuentes de información a las que recurrir pueden ser internas o externas. Como internas destacan los propios comerciales de la empresa, ya que mediante sus visitas al centro del cliente puede obtener o percibir información muy valiosa. De las fuentes externas como Registros de la Propiedad, Registro Mercantil, bancos, etc. se puede conocer de forma más objetiva la situación patrimonial y evolución del cliente, bien a partir del análisis de cuentas anuales y sus masas patrimoniales mediante gráficos y ratios, bien mediante la información suministrada por informes comerciales. De todo ello se obtiene una imagen fiel y bastante certera del cliente.

Una vez calificado el cliente como solvente se procedería a aperturarle la cuenta. El cliente cumplimentará una ficha con sus datos fiscales, información comercial de interés, condiciones generales de forma de pago y la modalidad para realizarlo. De forma paralela existirá una ficha de cliente con las condiciones de venta generales, las cuales pueden revisarse en función de la experiencia, y la aprobación de cada uno de los responsables de los departamentos que intervienen en la gestión del riesgo

Dos aspectos fundamentales a definir en la concesión de crédito del cliente serán el cálculo del crédito comercial concedido y el medio de pago. El cálculo del primero se realizará en base a las previsiones de ventas previstas. Esta cifra se multiplicará por el cociente del plazo de pago en días concedido entre 365. Por su parte la elección adecuada del medio de pago a utilizar minimizará el riesgo de no cobrar las ventas en el caso de insolvencia del deudor. Existen instrumentos, como las transferencias, reposición o recibos, no facilitan las acciones de recobro. En cambio los pagarés, cheques o letras de cambio, cuentan con mayor fuerza ejecutiva pudiendo recurrir sin más demora a un juicio cambiario. En consecuencia para pagos inmediatos se preferirá el cheque, mientras que para pagos aplazados son preferibles los pagarés.

Antes de cerrar cualquier operación comercial, siempre que el cliente sea solvente y se haya decidido concederle el crédito, se debe estudiar la posibilidad de asegurar la venta a través de los distintos instrumentos existentes en el mercado. Sin embargo esta posibilidad, a diferencia de los últimos años, se ha reducido drásticamente en la actual situación económica. El seguro de caución ha sufrido el gran impacto de la crisis al incrementarse la siniestralidad pasando del 21% de 2007 al 78% al 2008 y obligando a revisar las primas ofrecidas a los clientes durante los años de bonanza económica, y que ahora no son suficientes para cubrir los siniestros de las pólizas. El resultado ha sido expedientes de regulación de empleo en empresas como Crédito y Caución por su deterioro económico y cancelación de pólizas de gran siniestralidad o simplemente por pertenencia a un sector de riesgo como puede ser la construcción. En lo que respecta al factoring los criterios de las entidades financieras son también más exigentes en el filtrado de facturas a aceptar, siendo actualmente condición sine qua non la presencia de avalistas en cualquier operación a firmar.

Por otra parte resulta peligroso el enfoque reactivo de control de los saldos de clientes. En el modelo más utilizado por las pymes únicamente existe preocupación por el saldo de un cliente cuando ya se ha incurrido en mora, a no ser que la principal fuente de financiación sea el descuento de efectos comerciales y sea necesario que el cliente entregue el pagaré correspondiente. Este enfoque implica que durante el plazo

concedido no se ejerce control sobre el cliente, dándole opción a que se “olvide” de la deuda existente al no mostrar interés por el crédito concedido. El envío previo al vencimiento de cartas informativas de la fecha de vencimiento o el aviso de puesta de circulación de recibos ejerce una presión psicológica positiva, siempre y cuando no estemos tratando con un moroso profesional.

Una vez se llega a vencimiento y no se ha atendido el pago debe valorarse, en función del importe de la deuda y el impacto que supone para la tesorería de la empresa, debe valorarse cuál es la acción de recobro más adecuada para recuperar la deuda. Los medios escritos (cartas, faxes....) serán utilizados, dado su coste reducido, cuando existe un gran número de deudores de poco importe y/o impacto para la empresa. Si la deuda es de mayor importe o ha transcurrido un plazo superior a un mes se preferirá la llamada telefónica, y finalmente la visita personal si la situación no se desbloquea.

En el caso de tener que acudir a la reclamación judicial para el recobro, la legislación española ha introducido modificaciones y promulgado nuevas leyes para su simplificación. Sin embargo, los resultados no han sido los esperados. La Ley de Morosidad no ha conseguido su objetivo de reducir los plazos de pago en las operaciones comerciales. Únicamente su aparición ha sido positiva para la reclamación de intereses de mora a entidades públicas. Respecto a la Ley de Enjuiciamiento Civil ciertamente el proceso monitorio y el juicio verbal han recibido una gran acogida por reducir los plazos para deudas de poca cuantía. Debe ser el medio más utilizado por las pymes por su reducido coste y rápida resolución, si no existe duda alguna de la deuda existente.

En contraposición a la simplicidad del juicio verbal o monitorio se encuentra la Ley Concursal. La elaboración de esta ley se realizó durante una época de bonanza económica en la que no se preveía el elevado número de empresas que se acogerían a la misma. El resultado en la actualidad es un colapso de los juzgados mercantiles de procesos que se dilatan excesivamente en el tiempo. A este periodo de tiempo los acreedores en el mejor de los casos deben sumarle la espera dictaminada en el convenio de acreedores para el cobro de la deuda, lo que perfectamente podría superar los cinco

años para el cobro, siempre que no les apliquen una quita excesiva. En definitiva, el objetivo de buscar la permanencia de la empresa concursada puede llevar al concurso a su acreedor si concentraba gran parte de su facturación, creando un efecto cascada.

En definitiva, la gestión del riesgo de clientes debe considerarse una de las funciones básicas dentro de la gestión empresarial. Esta falta de cultura en la materia se ha visto plasmada en la falta de preparación de las pymes. Sin embargo, el problema es de raíz, puesto que en las universidades y escuelas de gestión no ha sido materia a tratar hasta la llegada de una etapa de recesión económica una vez comprobadas las consecuencias.

Debe eliminarse la etiqueta que existe de “reclamación de facturas al vencimiento” e integrarse dentro de la gestión diaria de forma interdepartamental, no siendo función exclusiva de un único departamento. Esta función estará presente desde el inicio de las relaciones comerciales hasta la entrada del flujo monetario en las cuentas de tesorería. Puede ser una de las amenazas más importantes para continuar las operaciones mercantiles, por encontrarse oculto hasta las últimas fases del ciclo de explotación, pero con un impacto decisivo en el cashflow.

Independientemente de los procedimientos que establezcan las empresas, resulta necesario una reforma de la legislación actual tanto para prevenir los impagados, como facilitar su recuperación. El primer paso ya se ha realizado mediante la modificación de la ley 3/2004 que ha sido aprobada el mes de julio y que pretende fijar un periodo de pago máximo en el 2013 de 30 días para entidades públicas, y de 60 días en entidades privadas. Para ellos se ha establecido un periodo de transición son una disminución paulatina. Sin embargo actualmente su viabilidad está en entredicho, sobretodo por la situación económica de las propias administraciones públicas, de las cuales gran parte se encuentran sin liquidez.

7 **BIBLIOGRAFIA**

ABADIA, Leopoldo. *La crisis ninja y otros misterios de la economía actual*. Barcelona: Editorial ESPASA-CALPE, 2008, 224 p. ISBN: 9788467030150.

AMAT, Oriol. *Análisis de estados financieros: fundamentos y aplicaciones*. Barcelona: Editorial Gestión 2000, 2003, 419 p. ISBN: 8480887346.

BRACHFIELD, Pere. *Recobrar impagados y negociar con morosos*. Barcelona: Editorial Gestión 2000, 2002, 382 p. ISBN: 9788480888257.

BRACHFIELD, Pere. *Gestión del crédito y cobro*. Barcelona: Editorial Gestión 2000, 418 p. 978-84-969-9818-6.

CHECKLEY, Keith. *Manual para el análisis del riesgo de crédito*. Barcelona: Editorial Gestión 2000, 2003, 340 p. ISBN: 9788480888530.

DE ARAGON MEDINA, Jesús. “*Recuperación de impagados*. En: *Seminario Gestión del riesgo en las ventas a crédito*, (1ª: Valencia, España: 2008). Valencia: Instituto Superior de Técnicas y Prácticas Bancarias, 2008, 202 p.

DE MIGUEL FERNANDEZ, Enrique. *Introducción a la gestión Management*. Valencia: Servicio de Publicaciones Universidad Politécnica de Valencia., 1993, 634 p. ISBN: 8477212104.

GOMEZ MEJIA, Luis; BALKIN, David y CARDY, Robert. *Gestión de recursos humanos*. Madrid: Prentice Hall, 2001, 695 p. ISBN: 8420529354.

Instituto Ciencias del Seguro. *Mercado español de seguros en 2008*. [En línea] Madrid: Fundación Mapfre, 2009. Disponible en internet: <http://www.mapfre.com/ccm/content/documentos/fundacion/cs-seguro/informes/El-mercado-espanol-de-seguros-en-2008.pdf>.

MANKIW, Gregory. *Macroeconomía*. Barcelona: Antoni Bosch, 2007, 826 p. ISBN: 9788495348340.

MORRAL SOLDEVILLA, Ramón. *El seguro de crédito*. Madrid: Editorial Civitas, 2002, 338 p. ISBN: 8471307979.

NEILA NEILA, José María. *Tratamiento jurídico de los impagos comerciales*. Madrid: Editorial Revista de Derecho Privado, 1994, 422 p. ISBN: 8471307979.

OLTRA CLIMENT, Francisco. *Dirección de RRHH*. Valencia: Servicio de Publicaciones Universidad Politécnica de Valencia, 2008, 373 p. ISBN: 9788483633335.

SANTANDREU, Eliseu. *Manual del credit manager*. Barcelona: Editorial Gestión 2000, 2002, 304 p. ISBN: 9788480887359.

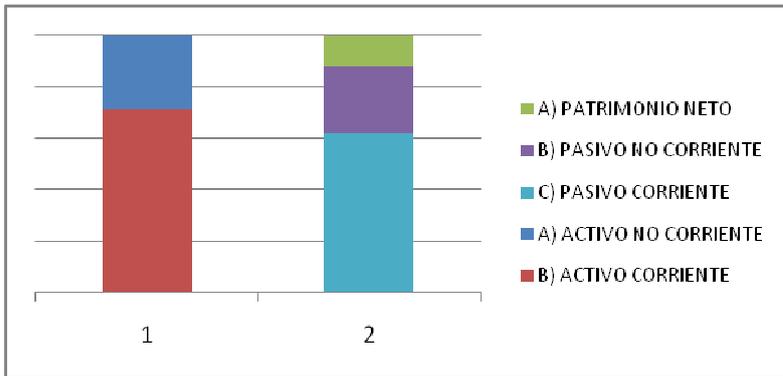
8 ANEXOS

8.1 ANALISIS DE ESTADOS FINANCIEROS

ANALISIS DE BALANCE

	31/12/2008
A) ACTIVO NO CORRIENTE	28,97%
I. Inmovilizado intangible	0,08%
II. Inmovilizado material	27,99%
III. Inversiones inmobiliarias	0,00%
IV. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a largo plazo	0,00%
V. Inversiones financieras a largo plazo	0,91%
VI. Activos por impuesto diferido	0,00%
B) ACTIVO CORRIENTE	71,03%
I. Activos no corrientes mantenidos para la venta	0,00%
II. Existencias	10,57%
III. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	43,99%
IV. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a corto plazo	0,00%
V. Inversiones financieras a corto plazo	0,65%
VI. Periodificaciones a corto plazo	0,00%
VII. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	15,81%
A) PATRIMONIO NETO	11,73%
A-1) Fondos propios	11,73%
A-2) Ajustes por cambios de valor	0,00%
B) PASIVO NO CORRIENTE	26,55%
I. Provisiones a largo plazo	0,00%
II. Deudas a largo plazo	24,70%
III. Deudas con empresas del grupo y asociadas a largo plazo	0,00%
IV. Pasivos por impuesto diferido	1,84%
V. Periodificaciones a largo plazo	0,00%
C) PASIVO CORRIENTE	61,73%
I. Pasivos vinculados con activos no corrientes para la venta	0,00%
II. Provisiones a corto plazo	1,54%
III. Deudas a corto plazo	18,66%
IV. Deudas con empresas del grupo y asociadas a corto plazo	0,00%
V. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	41,53%
VI. Periodificaciones a corto plazo	0,00%

	ACTIVO	PASIVO
A) ACTIVO NO CORRIENTE	562.841,01	
B) ACTIVO CORRIENTE	1.379.821,48	
A) PATRIMONIO NETO		227.802,48
B) PASIVO NO CORRIENTE		515.699,63
C) PASIVO CORRIENTE		1.199.160,38



AC EL DOBLE DEL EXIGIBLE A CORTO PLAZO

REALIZABLE + DISPONIBLE = EXIGIBLE A CORTO PLAZO

CAPITALES PROPIOS 40-50% DEL TOTAL PASIVO

NO
UN POCO
INFERIOR
NO

RATIOS BALANCE

Liquidez

Rentabilidad de los capitales propios	0,55
Ratio liquidez (entre 1,5 y 2)	1,15
Ratio tesorería (≥ 1)	0,98
Ratio disponibilidad (0,3)	0,27
Ratio FM sobre activo	0,09
Fondo de Maniobra	180661,10

Endeudamiento

Ratio endeudamiento ($0,4 < x < 0,6$)	0,88
Ratio deuda a corto plazo	0,27
Ratio deuda a largo plazo	0,62
Peso recursos permanentes	0,12
Ratio financieros sobre ventas ($< 0,04$)	0,01
Ratio coste de la deuda	0,05
Ratio coste medio del pasivo	0,02
Rotación activos	

Rotación de activos

Rotación activo fijo	5,78
Rotación activo circulante	2,36
Rotación existencias	15,85
Rotación de clientes	3,81
Inversión de clientes por euro de venta	0,26

Gestión de cobro y pago

Plazo de cobro	93,36
Ratio insolvencias definitivas	-0,02
Plazo de pago	100,96

Probabilidad suspensión pagos

Altman (> 3) (1,8 y 3 situación dudosa)	2,28
Salud financiera (> 0)	-1,71

ANALISIS DINAMICO CUENTA RESULTADOS SOBRE VENTAS

A) OPERACIONES CONTINUADAS

1. Importe neto de la cifra de negocios	100,00%
2. Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación	0,00%
3. Trabajos realizados por la empresa para su activo	0,00%
4. Aprovisionamientos	58,98%
5. Otros ingresos de explotación	0,00%
6. Gastos de personal	26,04%
7. Otros gastos de explotación	8,38%
8. Amortización del inmovilizado	0,30%
9. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras	0,00%
10. Exceso de provisiones	0,00%
11. Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado	-0,07%
A.1) RESULTADO DE LA EXPLOTACIÓN	6,23%
12. Ingresos financieros	0,11%
13. Gastos financieros	1,25%
14. Variación de valor razonable en instrumentos financieros	0,01%
15. Diferencias de cambio	0,00%
16. Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros	0,00%
A.2) RESULTADO FINANCIERO	1,14%
A.3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	3,82%
17. Impuestos sobre beneficios	-1,27%
A.4) RESULTADO DEL EJERCICIO PROCEDENTE DE OPERACIONES CONTINUADAS	3,82%
B) OPERACIONES INTERRUMPIDAS	
18. Resultado del ejercicio procedente de operaciones interrumpidas neto de impuestos	0,00%
A.5) RESULTADO DEL EJERCICIO	3,82%

RENTABILIDAD

Rentabilidad económica	0,10
Rentabilidad financiera (ROE)	0,55
Rotación del activo	1,68
Margen sobre ventas	0,06
Apalancamiento (>1)	6,97
Efecto fiscal	0,750396999

8.2 APERTURA CUENTA DE CLIENTE

DATOS FISCALES

Nombre / Razón

social:

Apellidos

DNI/ CIF

Domicilio

Población

C. Postal

Teléfono / Fax

Provincia

Email

DATOS CORRESPONDENCIA

Domicilio

Población

C. Postal

Teléfono / Fax

Provincia

PERSONAS DE CONTACTO

Gerencia

Dpto. Técnico

Dpto. Administración

Dpto. Compras

FORMA DE PAGO

- Giro a la cuenta: Entidad ____ Oficina ____ DC __ Número cuenta _____
- Pagaré
- Confirming
- Transferencia a la cuenta **2100 – 4243 – XX – XXXXXXXXXXXX**

NOTA: No se admiten pagos en efectivo ni cheques al portador

Firma del cliente	Empresa

8.3 FICHA DE CLIENTE

DATOS FISCALES

Razón Social:		DNI/ CIF	
Domicilio		Código postal	
Población		Provincia	
Teléfono		Fax	

CONDICIONES DE VENTA

Importe de la venta		Periodo de ejecución	
Forma de pago		Plazo de cobro	

ESTUDIO DEL RIESGO

FECHA REVISION	INFORME DE CREDITO	DPTO. ADMON	GERENCIA	DPTO. PRODUCCION