

IMPAGADOS:

**Los secretos de la gestión
de cobros**

Junio.2009

INDICE

conceptual

- † La concesión del crédito a clientes
- † Como obtener información de nuestros clientes
- † Herramientas adicionales en el análisis del riesgo
- † Las coberturas de riesgos
- † Productos financieros que modificación la calificación del riesgo de clientes
- † La morosidad : como tratarla
- † Externalizar los cobros
- † ¿Qué hago? ¡Ya tengo un impagado!
- † Quien es el mejor gestor de los impagados
- † Las fases iniciales de cobro de un impagado

Gestión de los cobros



El COBRO perfecciona la venta, y se inicia desde ella, no a partir de cuando se ha vendido..... O es lo mismo que una VENTA es un regalo mientras no se ha cobrado.

Que es más importante ?....

Que es más importante para una compañía ?.....:

1. GANAR DINERO ?

2. TENER DINERO ?



Actitudes ante la GESTION DE COBRO

- # **Talante** de cobros y pagos, firme y concienciado de la necesidad de su **método y seguimiento**
- # **Firmar**, en el pedido, o en el contrato, condiciones exactas de pago:
 - Plazo y fecha a partir de la cual se establece
 - Forma del pago
 - Albaranes posteriores, todos firmados, con identificación de la persona que recibe : nombre, DNI, responsabilidad
- # Establecer protocolo de asignación de **Límites de Riesgo** con CLIENTES
 - Informe de solvencia, y ratios que ayuden a situar el mencionado límite, no dejándose influenciar por la presión sobre ventas.
 - Datos contables y financieros
 - Alertas:
 - # Boletín Oficial Registro Mercantil . BORME.
<http://www.boe.es/g/es/borme/anyos/2006.php>
 - # Empresas de informes, ON LINE preferiblemente
 - # RAI (Registro de Aceptaciones Impagadas, cuantía igual o superior a 300 euros, personas jurídicas)
 - # ASNEF <http://www.asnef.com/> (el deudor debe haber recibido aviso de la gestora de la base de datos, indicándole el incumplimiento de pago, motivo por el cual en 30 días lo incluirá en la base de datos)
 - # Agencia Española de Protección de Datos , <https://www.agpd.es/index.php>
Organismo al que se puede recurrir, para información.

Actitudes ante la GESTION DE COBRO

- ▣ Valoración del gestor de la empresa cliente, en quien se tiene la confianza
- ▣ Garantías adicionales si se requieren
- ▣ Mejorar el **soporte documental**, si se puede, con soporte cambiario u otra fórmula
- ▣ Estudiar la posibilidad de gestionar un seguro de crédito
- ▣ Tener referencias de clientes/proveedores/bancos relacionados con nuestro cliente peticionario
- ▣ No valorar datos subjetivos, sino totalmente objetivos (no apariencias, no datos iniciales de relación,

Anticipación al vencimiento del riesgo

- ▣ Valorar seriamente, el avisar por e-mail, 10 días antes del vencimiento de nuestro cobro
- ▣ Vincular al área comercial en la medida, de que la venta se acaba cuando se cobra
- ▣ Comprobar nuestro nivel de informatización, respecto a su proporcionalidad con el fin perseguido
- ▣ Efectuar seguimiento cercano del riesgo, tanto en base a alertas, como en cercanía al riesgo

Clasificación de los CLIENTES en la GESTION DE COBRO

NORMAL

- Aquel cliente que funciona dentro de plazos, y cumplimiento contractual, o con demoras justificadas objetivamente.

DUDOSO

- Aquel cliente, que va a incumplir, ha incumplido en alguna ocasión no justificada, y que no ha llegado a los 90 días de retraso (según política empresa)

MOROSO

- Aquel que rebasa el plazo de 90 días desde el vencimiento de su pago, o que estando en situación normal, se presupone que podría alcanzar dicho plazo.

POSIBLE FALLIDO

- Aquel que habiendo pasado las etapas anteriores o no, se entiende que podríamos tener pérdida parcial o total de nuestra deuda.

FALLIDO

- Aquel en el que hemos sufrido una pérdida total o parcial

Enfatizar la Gestión de Cobro, como expresión inseparable de la Venta

En línea con el área de Calidad de la Compañía, conceptuándolo como inseparable y la perfección de la Venta efectuada

Actividades necesarias:

• DESIGNACION DE RESPONSABLE

- Con asistencia a Comité de Dirección, y poder de decisión sobre la autorización de todas las Ventas a clientes

• ANALISIS PREVIO DEL RIESGO A ADQUIRIR

- Modelizando un scoring procedimental que permita decisión rápida y objetiva

- Clasificar límites de volumen de negocio pendiente de cobro a cada cliente
- Sistematizar la obtención básica de elementos que permitan decidir riesgo:
 - Nuestros datos históricos, filtros, informes bancarios, etc
- Metodizar objetivismo a la hora de solicitar o formalizar coberturas de riesgo

Enfatizar la Gestión de Cobro, como expresión inseparable de la Venta

•CONTROL, SEGUIMIENTO Y GESTION DE LOS RIESGOS ADQUIRIDOS

•Definición de ratios globales y condiciones del seguimiento individualizado.

- Plazo medio de cobro global año anterior y actual, y su coincidencia o no con el plan estratégico de la compañía.
- Número de clientes medio y puntual con situación de incumplimiento más de 90 días, así como su comparación con el año anterior.
- Gastos financieros ocasionados por impagados y grado de recuperación de los mismos, Comparativa ejercicio anterior
- Evaluación de las posibles repercusiones en la cuenta de explotación del ejercicio de la morosidad latente detectada.
- Relación individualizada de incumplimientos de más de 90 días, con expresión de la situación y gestiones encaminadas a su resolución.

•DEFINICION EXACTA DE PLAZOS, CIRCUITOS, MÉTODOS, PROTOCOLOS E INFORMACION PERIODICA A FACILITAR A LA DIRECCION

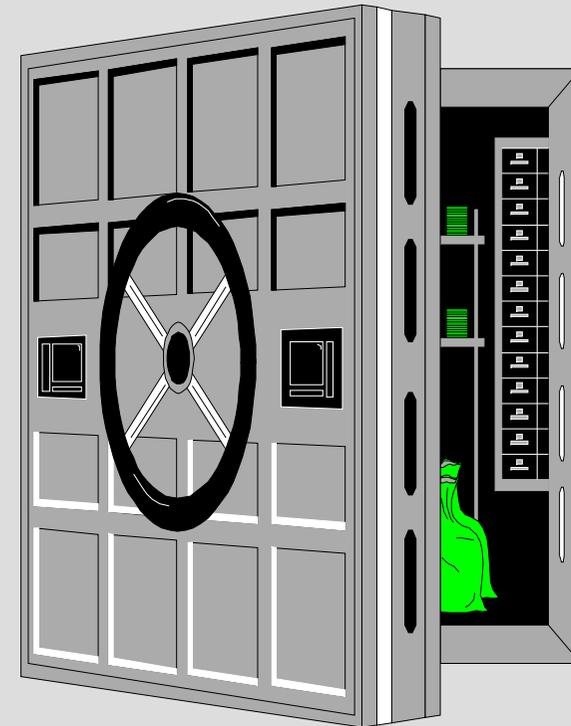
•Por ejemplo (teniendo en cuenta que el tiempo de dilación en nuestra gestión de cobro es crucial)

- 90 días de incumplimiento = Cliente DUDOSO (reclamación por teléfono/carta/burofax, etc)
- 120 días de incumplimiento = Cliente MOROSO (abogado, etc)
- Catalogación de posible pérdida total o parcial = Cliente FALLIDO
- Definición de la calidad de documentación en nuestro poder: PEDIDO Y ALBARANES DE ENTREGA FIRMADOS, E-MAIL CURSADOS,
- Instrumentar aviso por e-mail antes del vencimiento
- Gestión activa en el caso de deudas, del resultado de cobro de un efecto, con la información rápida de la Banca

CRITERIOS BASICOS DE RIESGO

Método CES

- ‡ Capacidad de pago
- ‡ Experiencia y talante
- ‡ Solvencia
 - ‡ Tangibles
 - ‡ Intangibles



SINTESIS INFORME EMPRESAS

1 .- EQUIPO HUMANO Y MEDIOS PRODUCTIVOS

- Socios y directivos
- Experiencia acumulada
- Instalaciones
- Capacidad Productiva
- Gestión observada

2 .- CIRCUITO COMPRAS Y VENTAS

- FORTALEZA Y DEBILIDADES
- PODER DE CLIENTES Y PROVEEDORES
- COMPETIDORES
- PRODUCTOS SUSTITUTIVOS
- BARRERAS ENTRADA Y SALIDA
- ESTRATEGIA OBSERVADA
- FASE : PENETRACIÓN, DESARROLLO, E
- EXPANSIÓN DE MERCADOS
- DIVERSIFICACION

3 .- RELACIONES CON BANCOS y PROVEEDORES

- POSICIÓN NEGOCIADORA
- POSICIONES ACTIVO/PASIVO

#4 .- SEÑALES DE ALERTA

- RAÍ , ASNEF, EVOL FINANCIERA
- EVOL TESORERÍA, ETC

#5.- INFORME ECONÓMICO-FINANCIERO

- BALANCES Y CTA EXPLOTACIÓN
- RATIOS
- ORIGEN Y APLIC DE FONDOS
- CTAS PREVISIONALES, ETC.

Empresas de informes: Algunos ejemplos

- # Las empresas de Informes, preferiblemente OnLine, ayudan a obtener datos inmediatos, objetivos y públicos de las compañías, sobre las que tenemos que decidir en materia de análisis de riesgos.
- # Ejemplos:
 - www.axesor.es
 - www.e-informa.es

Esta relación, es meramente casual, por orden alfabético, no es ni muchos menos exhaustiva, y en modo alguno está limitando o priorizando sobre la existencia de otras compañías de Seguros de crédito, que presumiblemente podrían ser de mejor calidad

EXPERIENCIA

Una de las grandes palancas que debemos utilizar, si ello es factible, es la experiencia, y veteranía acumulada en los procesos que posea nuestro cliente, bien productivos, bien comercializadores, bien ambas cosas.

- Fechas de antigüedad,
- experiencia de los socios,
- ventajas competitivas existentes como Patentes, Marcas, etc, deben ser conocidas y valoradas

SEÑALES DE ALERTA

- # Los denominados filtros o señales de alerta, indican generalmente y salvo errores, o incumplimientos de los pagos o posibilidad de ellos, a los vencimientos previstos o comprometidos.
 - # Ello les podría permitir, por proyección estadística, establecer con cierta aproximación la calidad del riesgo que están tomando.

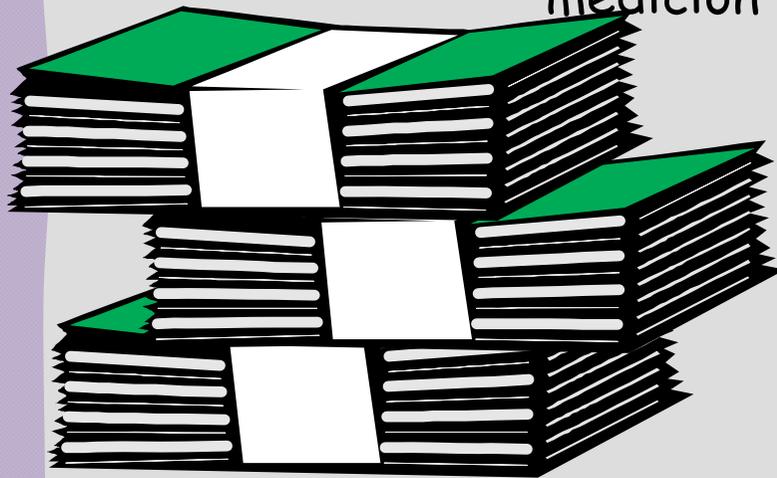
- # **APARICION DE IMPAGADOS. -**
- # **DEMANDA DE RENOVACIONES DE PLAZO**, tanto por indicación anticipada de la imposibilidad de atenderlo en su momento, como cuando este requerimiento se produce con posterioridad al impagado.
- # **ALARGAMIENTO DEL PMC** , sin justificación aparente
- # **MOVIMIENTOS EN SU ACCIONARIADO**
- # **MOVIMIENTOS EN SUS DIRECTIVOS O EJECUTIVOS**
- # **RAI.-** Es la relación de aceptaciones impagadas en letras de cambio, pagarés y similares
 - # Registro de Aceptaciones Impagadas
 - # Cuantía superior a 300 euros
 - # Personalidad jurídica, de los librados, (no personas físicas)
- # **ASNEF.-** Son ejecutivos, embargos y en general acciones judiciales, cuando se ha llegado el final de la fase amistosa de reclamación de deudas .
 - # En Asnef la petición de incluir la deuda en esta base de datos corresponde al acreedor dañado.
- # **EXPERIAN / INFORMA.-** Recoge de forma mecanizada, a todos las compañías adheridos al sistema, aquellos incumplimientos de pagos de más de 90 días de fecha antigüedad
 - # Base de datos, dirigida básicamente a particulares aunque también recoge Empresas
- # **SEGURIDAD SOCIAL y HACIENDA.-** Comprobación de estar "al día" en las obligaciones correspondientes de pago
- # **BOCA - OIDO ?.....**

- # Según la LOPD (Ley Orgánica de Protección de Datos), son legales estos ficheros?.....
 - # La LOPD contempla que cuando existe una deuda cierta, vencida y exigible que ha resultado impagada puede establecerse.

Seguros de crédito

- # Una de las herramientas para limitar los riesgos de impagados, viene dado por el Seguro de Crédito
- # Este, viene dado por :
 - Obligaciones del Asegurado y derechos de la Aseguradora
 - Facilitar información de los clientes con riesgo, y supeditar su asunción del mismo al Visto-bueno de la Aseguradora
 - # Se establece un límite de riesgo garantizado
 - En base a un Riesgo país / Riesgo Sector / Riesgo cliente
 - # Se establece un seguimiento constante del cliente asegurado, obteniendo alertas del sistema de información que ayuden a tal fin.
 - Pago de la prima de cobertura
 - Posible participación parcial en la pérdida (según coberturas) en caso de cliente fallido
 - Derechos del Asegurado y obligaciones de la Aseguradora
 - Ser indemnizado por los quebrantos cubiertos en el plazo previsto contractualmente entre Asegurado y Aseguradora

LIMITE DE RIESGO DE UN CLIENTE, su
medición y decisión



Una aproximación a la Fijación LIMITE Riesgo: MEDIRLO Y SEGUIRLO

CUALITATIVOS

- # Experiencia empresarial y sectorial del **equipo gestor**
- # **Antigüedad** de la existencia del cliente, y de la relación con nosotros
- # **Talante pagador**
- # Sector y segmento de **negocio**
- # Evaluación **Riesgos**:
 - Riesgo país
 - Riesgo paridad
 - Riesgo sector
 - Riesgo compañía
 - Riesgo financiero y operacional
- # **Finalidad** de sus compras:
 - Continuidas, puntuales, especiales, etc.
- # **Calidad documental**
 - Pedidos y albaranes firmados
 - Quizás soporte cambiario, etc

CUANTITATIVOS

- # **Posiciones**
 - Ventas
 - Riesgo medio
 - Impagados históricos
 - PMC pactado y real
- # **Datos financieros**
 - Ventas e incremento anual
 - Cash-Flow
 - PMC y PMP global
 - Endeudamiento total
 - Fondos Propios
 - Solvencia / Liquidez
 - Existencia de coberturas en su circuito de ventas (Factoring, Confirming, Seguro de créditos, etc)
- # **Garantías adicionales**
 - Avals y fianzas
 - Nuestra forma de cobro: Seguro de Crédito, Confirming, Factoring, etc
- # **Calificación RATING**

Datos de la operación concreta : Volumen/Limite propuesto, Vencimiento del mismo (1 año?...)

Tener en cuenta, que la evaluación de un límite, siempre está unido a la transitoriedad del mismo, dado que el seguimiento del riesgo vivo, debe producirse sistemáticamente.

OPCIONES : APROBAR - DENEGAR - NO SÉ

Tendencias deseables en la operativa de establecer el LIMITE DE CREDITO

- # Poseer información objetiva sobre el cliente, actualizada y en constante seguimiento
- # Incrementar Ventas con reducción de márgenes a los mejores clientes
- # Reducir Ventas con incremento de márgenes a los peores clientes
- # Reducir la morosidad, reduciendo el PMC
- # Establecer los datos objetivos de política de fijación de límites de riesgo consensuadamente con el departamento comercial y con la Dirección

Morosidad

Lentitud / Demora

Dilación en los plazos de los cobros de las deudas, según lo pactado inicialmente

No necesariamente, es un mal análisis previo, en la asunción del riesgo, de ahí la importancia añadida, al estudio inicial, del seguimiento del mismo. (necesidad inseparable)

Leyes contra la Morosidad

Algunas medidas establecidas contra la Morosidad:

• Ley 2000/35/CE Directiva de la CE

• Ley 3/2004 contra la Morosidad

- Transposición de la Directiva Europea anterior
- Intenta condicionar el posible abuso de la parte Superior en la negociación en los plazos estipulados de cobro
 - A falta de plazo son 30 días

• Ley 1/2000 LEC, procesos monitorio y cambiario

- Proceso monitorio : reclamación individual de cantidades vencidas que no excedan de 30.000 euros, que transforman en un plazo breve de aprox 90 días, una factura impagada, en un título ejecutable.

Morosidad: Causas

Causas INICIALES:

- ERROR
- SITUACION SECTOR
- TALANTE Ó INTENCIONALIDAD
- DISCREPAR DEL SERVICIO/PRODUCTO RECIBIDO
- SITUACION FINANCIERA PAGADOR
- OTROS

Causas CONFIRMANTES:

- NO TRANSPARENCIA ni COMUNICACIÓN entre ambas partes

•Gastos financieros

- Iniciales por el impagado, y sus comisiones
- Nueva gestión de cobro, intereses y comisiones si corresponden

•Coste administrativo y de gestión interno

- Telefonía
- Ocupación de personal administrativo
- Ocupación de activos fijos
- Posibilidad de necesidad de desplazamientos, con doble concepto, su coste directo y su coste de oportunidad
- Posibles nuevos impuestos devengados en la negociación de nuevos plazos
- Algo importante:.....posiblemente a partir de ahora comprará a un competidor nuestro

•Coste de oportunidad

•Profesionales independientes contratados

- Medidas preventivas (cobertura del riesgo adquirido)
- Abogado, Procurador, etc.
- Empresas de recobro

•Posible pérdida de credibilidad financiera en el mercado, por deterioro de nuestros índices, e incluso con más claridad si quedaran visibles por nuestro funcionamiento, nuestras tensiones financieras.

- Posible incremento de los costes bancarios, y posible demanda adicional, por parte de la banca, de cuentas de compensación, reguladoras del riesgo vivo
- Posible tendencia a la reducción de nuestra capacidad de endeudamiento y negociación futura

Morosidad : Costes

(un punto de vista.....)

Coberturas de Riesgos, INICIALES

• Avales y Fianzas

• Seguros de cobertura

• Crédito y Caución, ejemplo(www.creditoycaucion.com)

■ Algunos productos:

‡ Avales ante terceros

‡ Cubrir riesgos de nuestras operaciones comerciales

‡ Servicios On Line

■ Coberturas del riesgo de impago de la cartera de ventas a clientes.

■ Necesariamente condicionada la aceptación de pedidos a la previa autorización de la compañía.

■ CESCE es similar, pero aunque proveniente del tema exportaciones especialmente, también actúa últimamente en el mercado nacional

‡ <http://www.cesce.es>

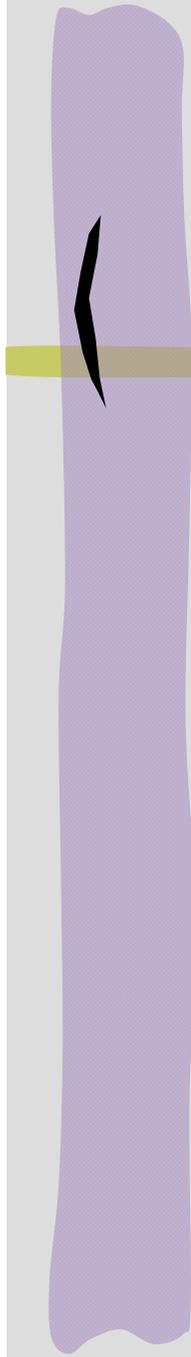
■ MAPFRE, caución y crédito.....

‡ <http://www.mapfrecred.com/caucion.htm>

■ Reserva de dominio

■ Garantías adicionales, personales o reales

Gestionar el COBRO de impagados -I-



Fases:

1. Análisis de situación
2. Planificación estrategia
3. Negociación

Gestionar el COBRO de impagados -II-

Análisis de situación:

- **-Historia** con el cliente

- Nuevo/Antiguo
- Cobro/Incumplimientos anteriores y grado de resolución

- **Motivos** de impago

- **Documentación** justificativa que se posee

- solidez de la misma y firmas o documentos justificantes del servicio o producto vendido

- Descubrir y localizar entidades financieras con las que actualmente todavía trabaja

- Recabar **informes** a través de nuestros Bancos, de los suyos, y lograremos ver la "sensibilidad" de la situación actual con respecto a sus proveedores de dinero. Especial precaución en que una Entidad Financiera "con tensiones" en su cliente, no le interesa en lo absoluto, añadirle tensiones en el circuito comercial

- Recabar informes de **agencia** especializada, si procede

- Determinar nuestra **posición negociadora** e interlocutor válido

- en base a lo anterior
- verificando su interés o prioridad en atendernos

- Conseguir necesariamente, todos los **datos base**, nombre completo, domicilio actual, NIF, nombre de la persona de poder suficiente, etc.

Gestionar el COBRO de impagados -III-

Fases:

• Análisis de situación

• Planificación estrategia

- No dejar "enfriar" la situación de morosidad. El tiempo transcurrido es mal enemigo de nuestras reclamaciones
- El moroso, se tensiona, con nosotros, cuando ya le hemos cerrado cuentas y además no le vendemos. Anticipemos ese momento en la medida de lo posible.
- Conocer hasta que punto, podemos recuperar gastos de impagados, intereses de demora, etc.
- Si el asunto está muy deteriorado, conocer hasta que plazo estamos dispuestos a acceder a financiar de nuevo, efectuar quitas, o lo que corresponda.

• Negociación

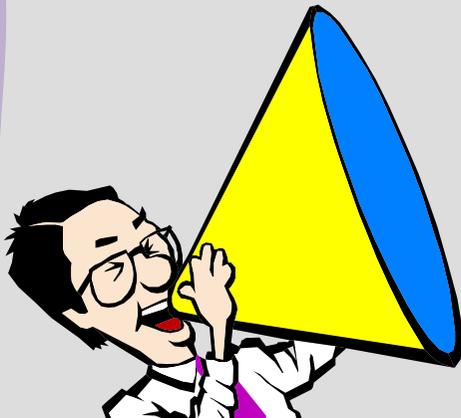
- Elección del medio de reclamación :
 - Teléfono / Carta / Visita / Buofax / Reclamación Notarial, etc.
- Lograr reconocimiento de la deuda, y comprobación si existen "deseos reales" de pagar
- Buscar punto intermedio, relación gano-ganas
- Procurar fechas comprometidas y mejora documental de nuestro crédito
- Evitar discusiones y descalificaciones, tanto hacia nosotros, como desde nuestra reclamación
- Perseverancia en las formas y calendario fijado

• Pase del asunto a Asesor Jurídico

Impagados, observaciones

Casi un 80%, opta por la gestión amistosa de cobro

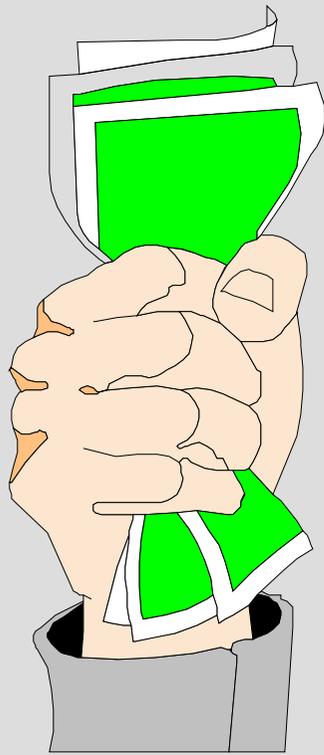
- Nuevo aplazamiento
- Recuperar mercancía
- Quitas, etc.
- Casi un 60% , renuncia al cobro antes que ir a Tribunales



TIPOS BASICOS DE INSOLVENCIA

- # Sobrevenida
- # Intencional
- # De hecho
- # De derechoConcurso

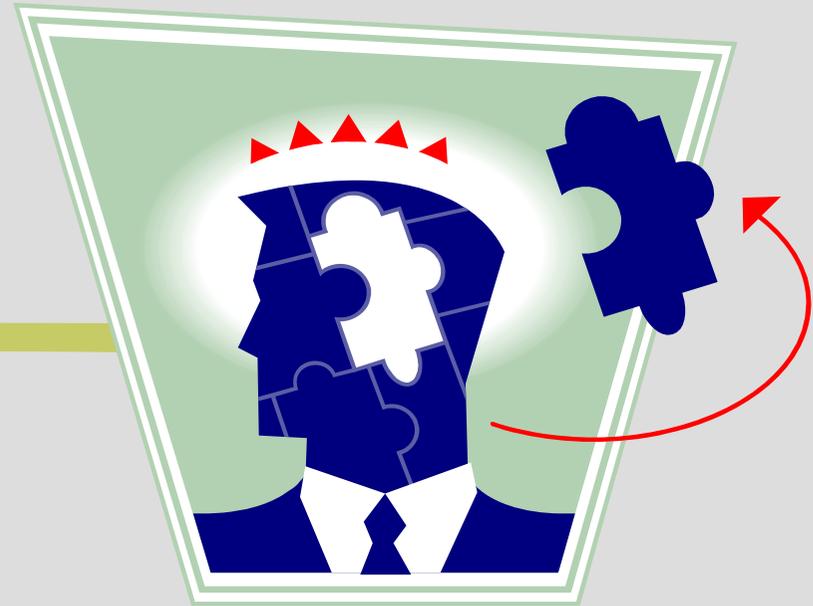
Morosidad : conclusiones



- # Prevención
- # Protección

Pueden ser entre otras....

- # Tratamiento del riesgo en la entrada
- # Calidad Documental
- # Situación de bienes
- # Capacidad de pago futura
- # Talante
- # Modo de presión



¿...Externalizar COBROS...?

Ventajas e
inconvenientes

Externalizar

INDICE:

1. Algunas posibilidades
2. Ventajas de la externalización
3. Desventajas
4. Ejemplos

Algunas posibilidades:

(por ejemplo.....)

- # Factorizar (financieramente)
 - ▣ Con recurso
 - ▣ Sin recurso
- # Externalizando gestión del cobro de la morosidad

Cobro de la morosidad y externalización, Ventajas.....

- # Ahorro en
 - Costes de inversión en tecnología
 - Formación y mantenimiento del personal implicado en el área de cobros, tanto en situación normal como en la de morosidad.
 - Impresos y material de oficina
 - Espacios habilitados para el desarrollo de la actividad.
- # Transformar
 - Costes Fijos --> Costes Variables
 - Es normal que las empresas de cobro establezcan "no collection no comission", es decir si no cobran no perciben honorarios.
 - El confort interno de la compañía puede mejorar, al "sacar" fuera los asuntos "enojosos"
- # Mejora en liquidez
 - Las empresas de cobro, son más sistemáticas (por ser directamente su propio negocio) que nosotros, y ello podría redundar habitualmente en mayor liquidez.
 - Además tienen un conocimiento y medios superiores a los nuestros, por lo que se les supone mayor capacidad de acción
 - La asepsia y la no contaminación de nuestras relaciones con los clientes, al utilizar a terceros en la gestión de cobros provocan mayor impacto en la gestión. Es decir tanto los comunicados escritos como telefónicos, como de gestión personal se producen por terceros, y para el deudor no es tan fácil negociar.
- # Coste de oportunidad
 - Podemos dedicar esfuerzos y personal a otras tareas más propias del centro de nuestro negocio.
 - Determinadas compañías que "colocan" los cobros en manos de sus vendedores, liberarían a estos, facilitando técnicamente, que vendan más.
 - La focalización de la compañía se produce pues con más claridad en el negocio principal de la misma

Cobro de la morosidad y externalización, **Desventajas.....**

- # Cedemos datos internos a terceros
- # Tenemos que controlar a la empresa de cobros en cuanto a:
 - Administración de nuestras relaciones
 - Que sus "formas" no entorpezcan nuestra imagen comercial
 - Si la negativa al pago del deudor, se produce por incidencias pendientes de resolución por nuestra parte, igualmente deberíamos intervenir
- # Si los márgenes de la relación comercial establecida con el cliente es reducida, podemos impactar de forma irremediable y negativa en el beneficio de la operación, por los mayores costes que ello conlleva.





Ley Concursal



Breve Comentario A la ley en vigor desde 1-9-04

Modificado :

Real Decreto-ley 3/2009, de 27 de marzo, de medidas urgentes en materia tributaria, financiera y concursal ante la evolución de la situación económica

Objetivo de la Ley

- ✚ Intentar mantener prioritariamente la empresa en funcionamiento siempre que hayan posibilidades
 - ▣ PERSONA FÍSICA O JURÍDICA (COMERCIANTE O NO)
 - ▣ NO PERSONAS JURÍDICAS PÚBLICAS

El Juez : Amplios poderes



- # Tendrá, según lo previsto por la Ley los más amplios poderes sobre la empresa, el patrimonio , sus deudas, las relaciones contractuales incluidas las efectuadas con trabajadores y las de altos directivos, etc.

Clases de CONCURSOS

VOLUNTARIO.-

- Cuando lo insta el deudor
 - El empresario Puede seguir con la gestión de la empresa, con la ayuda del juez y de los administradores
 - # (Administradores: ABOGADO + TECNICO MERCANTIL + REPRESENTANTE DE ACREEDORES.)

NECESARIO.-

- Cuando lo insta un acreedor
 - El empresario NO puede seguir con la gestión de la empresa.
 - # En principio se puede atribuir mala fé al empresario dado que debería haberse anticipado mediante el Concurso Voluntario
 - # Además, si no hay viabilidad futura, el juez podría determinar responsabilidad a los administradores



¿.....ser primeros ?...

- ▣ Se habla ya, de ser primeros, si corresponde, respecto a instar la LEY CONCURSAL, anticipándose mediante CONCURSO VOLUNTARIO, para que después no sea instada por terceros (CONCURSO NECESARIO) e implique responsabilidades de administradores en la gestión de las empresas.
- ▣ Puede utilizarse perfectamente esta herramienta, como instrumento para hacer viables empresas en momentos de crisis, siempre que nos adelantemos en el tiempo.

Ley Concursal : algunos datos

En el 2.005 según CyC, se registraron 918 procesos Concursales.

En 9 casos de cada 10 insta el Concurso la propia social

Se cree, que hay 1 Concurso por cada 10 insolvencias reales.

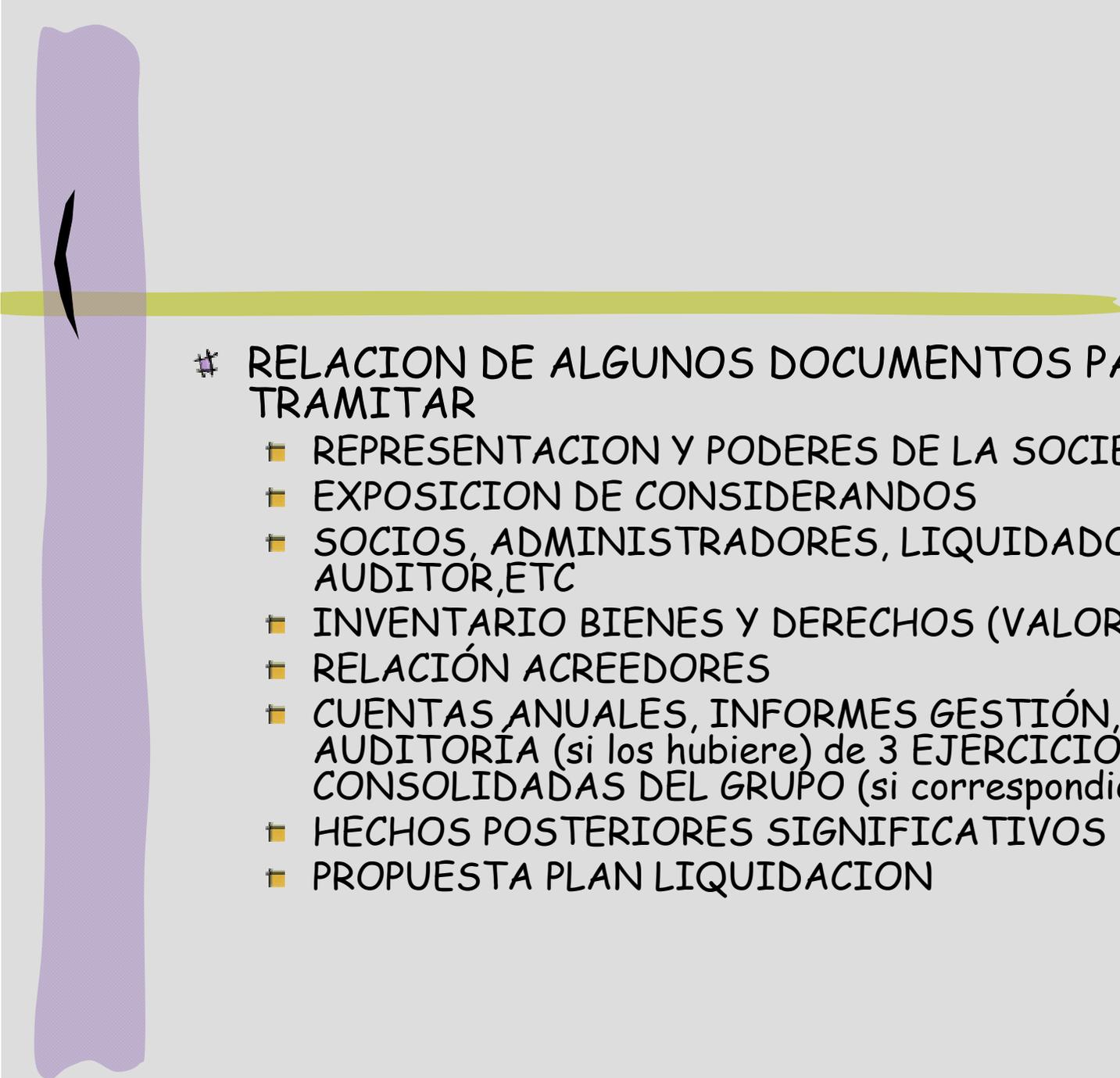
La presentación de un Concurso, tiene todavía varios inconvenientes para ambas partes:

Costes

Hace pública y oficial la crisis

Provoca vencimiento anticipado de todos los créditos

Establece de forma inmediata un análisis del mercado, tanto sobre el deudor, como sobre el acreedor



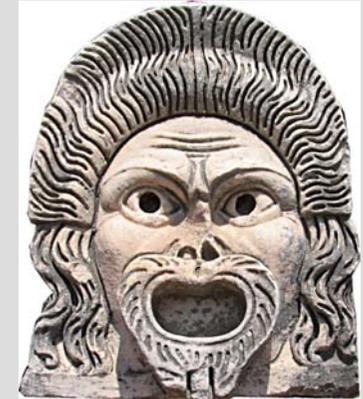
RELACION DE ALGUNOS DOCUMENTOS PARA TRAMITAR

- ▣ REPRESENTACION Y PODERES DE LA SOCIEDAD
- ▣ EXPOSICION DE CONSIDERANDOS
- ▣ SOCIOS, ADMINISTRADORES, LIQUIDADORES, AUDITOR, ETC
- ▣ INVENTARIO BIENES Y DERECHOS (VALOR REAL ACTUAL)
- ▣ RELACIÓN ACREEDORES
- ▣ CUENTAS ANUALES, INFORMES GESTIÓN, INFORMES AUDITORIA (si los hubiere) de 3 EJERCICIOS Y CONSOLIDADAS DEL GRUPO (si correspondiera)
- ▣ HECHOS POSTERIORES SIGNIFICATIVOS
- ▣ PROPUESTA PLAN LIQUIDACION



Ya tengo un
IMPAGADO

INDICE.....



- # **ANTES** del impagado, recordemos:
 - ▣ Las medidas preventivas, y la gestión activa de cobro como necesarias.
- # **YA TENGO** un impagado
- # **PROTOCOLO** que es aconsejable seguir
- # Quien es el mejor **GESTOR** de los impagados.
- # Las fases **INICIALES** de cobro de un impagado
- # El **REQUERIMIENTO** oficial de pago
- # Que **ACCION** judicial es ideal en cada caso
- # La **CONTABILIDAD** v los morosos

Antes del IMPAGADO: RECORDEMOS

- # Medidas de prevención
- # Clases de clientes y sus efectos
- # La documentación, el tema relajado en ocasiones
- # Como avalamos nuestro riesgo
- # Check-list básica

Antes del IMPAGADO: RECORDEMOS

Medidas de prevención, y análisis para decidir el riesgo

Nuestras relaciones históricas

Volúmenes anuales de negocio

Evolución de nuestra cuota de mercado

Nuestro riesgo son sus Compras anuales/360 * plazo concedido

Fórmula y plazo de pago

Recibo domiciliado, Cheques, Pagarés, Transferencia, Cuaderno 58, Confirming, etc.

Experiencia en incidencias y en pagos

Señales de alerta, en sus relaciones con nosotros

Coberturas de riesgos (crédito y caución, avales, etc)

Informes externos

Informes financieros públicos

Volumen de ventas y su evolución

Gestores, Administradores y Empresas relacionadas

Informes financieros :

BAI, sobre FP (%)

MB, sobre Ventas (%)

FM, FP, e

Informes bancarios

Señales de alerta, RAI, ASNEF, Moroso del Sector (recordemos que cuando un moroso, necesita seguir comprando, deja "enganchado" a alguien del sector y elige a otra víctima...¿Tenemos registro de impagados en nuestro sector?..)

Antes del IMPAGADO: RECORDEMOS

Clases de clientes y sus efectos

- ▣ Por sus PROCEDIMIENTOS
 - ▣ Desorganizado
 - ▣ Meticuloso
- ▣ Por su PERCEPCION
 - ▣ Quejica
 - ▣ Todo esta bien
- ▣ Por su forma de PAGO
 - ▣ Paga todo
 - ▣ Impaga ocasionalmente o de forma justificada
 - ▣ Se le tiene que insistir
 - ▣ Moroso
- ▣ Morosos PROFESIONALES, algunos ejemplos
 - ▣ Los Boleros y el Nazareno

Antes del IMPAGADO: RECORDEMOS

La documentación, el tema relajado en ocasiones

- PRESUPUESTO

- Relación detallada y Aceptación

- CONTRATO

- PEDIDO

- Si es telefónico, confirmar de alguna forma

- ALBARANES

- Cuidado con su "firma" de acuse de recibo, y recordemos que tienen 4 días para reclamar después de algún albarán, y 30 días si no hay vicios evidentes.

- FACTURA

- Con expresión del modo de pago

- COBRO

- Intentemos mecanizar el aviso del vencimiento determinado.

- DOCUMENTOS DE COBRO

- Correcta formalización, extensión y custodia de los mismos

Antes del IMPAGADO: RECORDEMOS

Como podemos avalar ADEMAS nuestro riesgo

▣ Por ejemplo:

- ▣ Mejorando calidad documental del soporte de cobro
- ▣ Crédito y Caución, Mapfre, Cesce, etc
- ▣ Factoring
- ▣ Confirming
- ▣ Avales personales
- ▣ Garantías reales
- ▣ Reservas de dominio
- ▣ Crédito documentario

Antes del IMPAGADO: RECORDEMOS

Check-list básica

Concepto analizado/estudiado	BIE	MAL	COMENTARIOS
Nuestras relaciones históricas	N		
Informes de terceros			
Presupuesto			
Pedido / Contrato			
Albaran / es			
Incidencias			
Factura y Modo de Pago			
Comprobante de Impagado			
Justificantes de gastos ocasionados			

Tengo el IMPAGADO:

El impagado puede suponer entre otros, básicamente estos costes:

- ▣ Nominal de la factura
- ▣ Gastos de impagados
- ▣ Intereses de financiación
 - ▣ Los, a veces, eternos olvidados por su imposibilidad "comercial" de cobrarlos
- ▣ Daños ocasionados
 - ▣ Directos
 - ▣ Lucro cesante (habrá que demostrarlo)
- ▣ Tiempo administrativo ocupado

PROTOCOLO POSIBLE

- # Lo primero, negociación y pacto amistoso: el que sea.....
- # Tenemos todos los datos básicos
 - Nombre de la sociedad, NIF, domicilio, administrador, etc.
- # Ver calidad nuestra documentación
 - Pedido, albaranes, factura, etc.
 - Tenemos Reserva de Dominio?....
 - Hay algún defecto?
- # Obtener información del moroso
 - Registro Mercantil
 - Registro Propiedad
 - Visitar empresa, en localización de posibles vehículos, naves y otros
 - Informes por empresas especializadas
 - Informes de bancos
 - Señales de alerta: RAI/Asnef, etc.
- # Reclamación BUROFAX?
 - Buscar medio de comunicación fehaciente
- # Ver coberturas
- # Decidir posibles acciones:
 - Monitorio
 - Cambiario
 - Otros



Quien puede ser el
MEJOR GESTOR
UN IMPAGADO?..

Quien puede ser el MEJOR GESTOR de un impagado:

- # En ocasiones se encomienda esto a los vendedores, tanto para su culturización, como para el conocimiento más cercano de su cliente, y dado que el objetivo del vendedor es vender..... su acción de gestión de cobro suele demorarse, a veces, más de lo necesario.
- # En otras compañías, se establece un departamento que se abstrae de la gestión comercial en tal medida, que a veces no se llega a calibrar primero "la peligrosidad" del impagado, y sobre todo los motivos de devolución, sino que simplemente se centra en la recuperación de la cuantía, sin importar el posible "daño comercial" si es que éste pudiera existir.
 - Es necesario que el personal de este departamento "conozca" lo que "cuesta vender"
- # Finalmente, nuestro consejo parte de profesionalizar la gestión en un departamento que desde la autorización del riesgo de clientes, hasta su seguimiento, llegando hasta la gestión de los cobros "normales" y los "especiales".
 - Entendido siempre en conexión directa con la Dirección, y con el equipo comercial, con reuniones periódicas, que analizando globalmente la compañía e individualmente los casos que así lo

FASES INICIALES en un impagado

Acciones iniciales:

- Gestión telefónica, e-mail, carta, etc
- Análisis de la calidad documental
- Análisis de la situación jurídica de nuestro "todavía" cliente:
 - Persona física
 - # Individual, CB, etc
 - Persona jurídica
 - # SL, UTE, SOC CIVIL, etc
- Dilucidar si es "sólo un retraso"
 - Si sólo necesita "por ejemplo" una renovación. Pero si renueva recordemos nuestra tendencia a mejorar calidad del documento de cobro o de las garantías.
 - # ¿Pueden avalar los documentos de cobro los socios?
 - # ¿En lugar de un recibo a la vista podemos recibir un pagaré?
 - # ¿Podemos hacer un reconocimiento de deuda? (ante Notario o sin Notario)
 - # ¿Nos puede endosar sus cobros?
- Tipificar la situación del cliente :
 - Normal, Dudoso, Moroso, Fallido
- Ser inapelables en la anticipación de acciones, y en el intento de respeto de los plazos que tenemos contractualmente establecidos

REQUERIMIENTO DE PAGO

Medios:

- E-mail
- Fax
- Correo ordinario
 - Carta certificada con acuse de recibo
 - Buofax con acuse de recibo y certificado de contenido
 - # (ver www.correos.es)
- Telegrama
- Notarios

Alternativas DIFERENTES a la acción judicial

- Sociedades de Arbitraje
 - Arbitraje de derecho o de equidad
 - Deben estar de acuerdo ambas partes, y pactarlo por escrito, y el que no esté de acuerdo con el laudo, se dirige contra el arbitro pero contra la otra parte.
 - Los principios obligados a cumplirse son : Igualdad - Audiencia - Contradicción
 - Los costes, al margen de los iniciales administrativos suelen oscilar en torno a el 6% de la cuantia de la deuda
- Empresas de Cobros
 - Cuando la reclamación judicial se ha desestimado porque hay pocas posibilidades, se puede ponderar el recurrir a estas empresas especializadas.
 - Costes entre el 35% y el 70% de la deuda original, en ocasiones

RECLAMACIONES JUDICIALES

Acto de CONCILIACION

- Procedimiento habitualmente más rápido ante el Juez, para conciliar las partes en la solución legal.

MONITORIO

- Menos de 30 mil euros, y con un sencillo documento justificante y si no hay oposición del deudor (tiene 20 días para oponerse), el Juez expide título ejecutivo.
- Plazos para efectuarlo desde los 3 años (servicios) hasta los 15 años (general), por ejemplo.

CAMBIARIO

- Con documento cambiario, y siempre que cuente con protesto notarial o declaración sustitutiva
- Plazos para ejecución :
 - 6 meses para cheques
 - 3 años para Letras y Pagarés, a partir del vencimiento
 - 1 año si hay otros intervinientes
 - Después de estos plazos tenemos la alternativa siempre del declarativo
- Sólo tiene 10 días para oponerse: falsedad en el documento o la firma, pérdida o sustracción del mismo, etc.

DECLARATIVO

- Verbal, cuando es hasta 3.000 euros
- Ordinario, cuando lo supera

CONTABILIDAD Y LOS MOROSOS

Contabilizar y recuperar los gastos de impagados:

- Debitar en una cuenta de gastos concreta según PGC.2008
- Al recuperarlos, (si los cobramos del cliente), abonar en cuenta diferente de la del punto anterior, logrando la medición así de gastos soportados por impagados y grado de recuperación de los mismos, por la simple comparación del acumulado haber de esta cuenta contra el acumulado debe de la del punto anterior.

CONTABILIDAD Y LOS MOROSOS

- # ¿Cuándo podemos contabilizar como moroso a un cliente?....
 - ▣ Contablemente, cuando decidamos, aunque después habrá que hacer los ajustes extracontables para llegar desde el BAI hasta la Base Imponible Fiscal.
- # ¿Cuándo se acepta fiscalmente la contabilización y dotación como moroso de un cliente ?
 - ▣ No debe ser un Organismo Público
 - ▣ Tampoco una empresa vinculada
 - ▣ No debería estar garantizado por terceros
 - ▣ Y tiene que tener alguna de estas circunstancias :
 - ▣ Haber pasado, al cierre del ejercicio, más de 6 meses desde el vencimiento de pago
 - ▣ Tener conocimiento de que está en Concurso de Acreedores
 - ▣ Tener conocimiento de que ha efectuado alzamiento de bienes
 - ▣ Haber iniciado acciones judiciales contra él.

LOS MOROSOS Y EL IVA

¿Y que hacemos con el IVA?.....

- No lo hemos cobrado, seguramente él se lo habrá deducido y nosotros lo estamos financiando (puesto que lo hemos pagado en la liquidación trimestral)

Podemos emitir una factura rectificativa, siempre y cuando:

- No esté garantizado por terceros
- Esté en Concurso de acreedores,
 - tenemos que emitir factura en un mes desde la última publicación del Concurso.
- Si no lo está, si han pasado 1 año desde fecha de factura o si hemos iniciado un procedimiento judicial.
 - Dentro de los 3 meses posteriores a 1 año enviar una factura rectificativa, con la mención :
 - ".....esta factura rectificativa se emite únicamente para rectificar las cuotas de iva repercutidas en su momento, de acuerdo con el artículo 80 del IVA, y no debe interpretarse, en ningún caso, como renuncia al cobro de la misma....."
 - Comunicar a Hacienda en el plazo de 1 mes así mismo, este hecho, para trasladar el requerimiento que se debe hacer por el IVA deducido por el cliente de forma indebida.