

Prevención de la morosidad

El objetivo final de cualquier empresa es el de ganar dinero. En realidad, fabricar, construir o prestar un servicio es sólo el medio para conseguirlo. Esto es así porque el sistema económico se fundamenta en que sus individuos aportan valor al sistema a través de la realización de una actividad económica, valor por el que reciben una contraprestación equivalente. El soporte en el que se deposita y mediante el cual se transmite ese valor, es el dinero. Por tanto, la manera que tiene la empresa de ser remunerada por el valor que aporta al sistema es mediante el cobro del dinero en el que ese valor se materializa.

El proceso de generación de valor se configura como una cadena en la que cada eslabón utiliza los recursos generados por el eslabón anterior para crear los productos o servicios que, a su vez, serán los recursos del eslabón siguiente. La contraprestación recibida por estos productos o servicios tiene que ser tal que retribuya tanto los recursos empleados como el valor aportado. El soporte en el que se deposita y mediante el cual se transmite el valor, es el dinero. Por tanto, el cobro es lo que permite remunerar los recursos utilizados y el beneficio generado. Por tanto, es extremadamente importante que la empresa ponga todos los medios a su alcance para asegurar el cobro.

En las líneas que siguen trataremos de dar algunos consejos que minimicen el riesgo de impago. Se podría pensar que las medidas que aquí se exponen son propias de las grandes empresas, pero, bien al contrario, son más necesarias en las empresas medianas y pequeñas cuya situación financiera suele ser más débil y, por tanto, donde el riesgo de impago es mayor.

- **Antes de contactar con el cliente.**

Normalmente, las empresas intentan paliar los efectos negativos de la morosidad una vez que se produce el impago, pero esto es como intentar evitar los daños de un incendio una vez que se ha declarado. Como cualquier otro riesgo que afecta a la actividad empresarial, las mejores medidas para evitar sus daños son las de prevención. Por tanto, antes de realizar la venta, antes incluso de incluir al cliente en cartera, es necesario emprender una serie de pasos tendentes a reducir el riesgo.

- **Incentive a su organización en el objetivo del cobro.**

Un principio fundamental en la gestión de empresa es que la organización ha de estar alineada con los objetivos de la empresa. Para conseguirlo, una política frecuente es la de remunerar a la organización en función de su contribución a la consecución del objetivo perseguido. Si habíamos dicho que el fin último de la empresa es el de ganar dinero, y esto sólo se produce cobrándolo, es obvio que el criterio de remuneración debe ir referido al cobro. Por tanto, una medida habitual para minimizar el riesgo de impagados es la de establecer una remuneración

variable del personal directa o indirectamente implicado en el cobro que esté en función del beneficio generado sólo por venta cobrada.

· **Constituya un comité de cobro.**

La alineación de la organización con los objetivos hace necesario que los diferentes departamentos compartan esos objetivos y se responsabilicen de ellos conjuntamente desde sus diferentes funciones. Una manera de conseguirlo es que todos los departamentos implicados en la consecución de estos objetivos constituyan una unidad de decisión para consensuar la política y las decisiones a adoptar; esto es, un comité. Y si el objetivo es el cobro, el comité ha de ser un **comité de cobro**. Los departamentos normalmente implicados en la función de cobro son el departamento de ventas y el departamento financiero, quienes suelen tener puntos de vista muy diferentes respecto a la conveniencia de contratar un posible cliente o realizar una determinada venta. Por tanto, ese comité debe estar formado por responsables de ambos departamentos.

Las funciones básicas del comité de cobro son: fijar la política de cobro, fijar la política de riesgo, clasificar los clientes o las operaciones en base a esa política y, eventualmente, estudiar operaciones individuales fuera de los parámetros establecidos.

· **La política de cobro** debe definir las prácticas de la empresa respecto al cobro; básicamente, los plazos y la forma de pago.

Desde el punto de vista de la gestión de la tesorería, es obvio que **el plazo de cobro** cuanto más corto mejor, porque garantiza que los fondos están disponibles en la empresa cuanto antes. Siempre es conveniente que el plazo de cobro sea menor que el plazo de pago a los proveedores para evitar que sea la empresa quien tenga que adelantar dinero a éstos para pagar antes de haber cobrado. En cualquier caso, el plazo siempre es un elemento de riesgo porque con el tiempo aumenta la incertidumbre y, por tanto, a operaciones a plazo de cobro más largo, hay más riesgo de morosidad. Sin embargo, como hemos dicho, el proceso productivo es una cadena y los mismos intereses que tiene nuestra empresa los tienen nuestros clientes y nuestros proveedores por lo que, a veces, los plazos vienen marcados por las prácticas del sector o el mercado en el que estamos. En ese caso, la recomendación es adaptarse a ellos intentando, no obstante, no permitir prácticas dilatorias "de facto".

La forma de pago es una decisión importante a tener en cuenta porque la elección de una u otra no es indiferente respecto a la seguridad de la operación, tanto por su inmediatez, como por su iniciativa en el pago, como por las posibles vías de eventual reclamación posterior. Después del **contado** -con las limitaciones establecidas en la ley- son más recomendables medios ejecutivos como **la letra aceptada, el cheque y el pagaré. El recibo domiciliario** es preferible a la **transferencia** porque permite mantener la iniciativa en el cobro y, además, también puede reclamarse en un proceso monitorio. El **confirming, el factoring y**

el **crédito documentario** permiten incorporar a esos medios de cobro, fórmulas que aseguren la operación. Es posible que finalmente tengamos también que admitir la práctica generalizada del sector o mercado, pero normalmente aquí suele haber más discrecionalidad y en muchos casos, la imposición o la aceptación de uno u otro depende del equilibrio de fuerzas entre cliente y proveedor.

- Otra de las funciones que habíamos adjudicado al comité de cobro es el **de fijar la política de riesgo**: es decir, el nivel de riesgo que la empresa está dispuesta a correr o, dicho de otro modo, el volumen de crédito que la empresa está dispuesta a conceder a sus clientes. Este volumen de crédito puede evaluarse para toda la cartera de clientes (p.ej. el saldo máximo pendiente de cobro que voy a permitir o el que determino para un cliente cualquiera), un cliente en particular, o un segmento de la cartera de clientes y establecer límites de riesgo para cada uno de los segmentos. En ese caso, es conveniente segmentar la cartera de clientes según criterio de riesgos homogéneos como volumen de compra, nivel de solvencia, o mercado/país en el que se encuentra.

- Una de las consecuencias lógicas del establecimiento de la política de riesgo es la establecer un **baremo con el cual clasificar a los clientes en función de su riesgo de impago**, lo que servirá para determinar el saldo máximo permitido o, en su caso, las garantías que se le exigirán para asegurar el cobro de la deuda. Es importante establecer esta clasificación con el máximo de variables objetivas posibles y que se aplique de entrada a cada nuevo cliente para evitar tener que entrar en la consideración de excepciones que, normalmente, son un foco de riesgo agravado. El comité de riesgo debería ser quien califique a cualquier nuevo cliente de la empresa o autorizar las excepciones y, si corresponde, las garantías y medidas de prevención adicionales.

- **Formalice un modelo de contrato para con los clientes.**

Es especialmente importante plasmar la política de cobros fijada en un modelo de contrato con el cliente que debería ordenar nuestra relación con él en todos sus aspectos básicos, especialmente en lo que hace referencia a la compraventa y al pago. Este contrato debería contemplar aspectos tales como formalidades del pedido (medio, pedido mínimo, etc.), condiciones de entrega (lugar, plazos, medios), mecanismos de devolución y reclamación, forma y medio de pago, e, inclusive, posibles intereses de demora y repercusión de gastos de reclamación, en su caso. El contrato también puede prever la inclusión de cláusulas especiales para determinadas operaciones que se acuerde que salgan fuera del ámbito general. En ese caso, es igualmente importante que tales cláusulas estén expresamente aceptadas con las mismas formalidades que las requeridas para el contrato principal.

- **Suscriba una póliza de seguro de crédito.**

Como con cualquier otro riesgo, una medida de prudencia es la de suscribir una póliza de seguro que cubra total o parcialmente el riesgo de impago. Este consejo

es especialmente útil no solamente cuando prevemos que el riesgo es elevado, sino también cuando las posibilidades de reclamación en caso de morosidad son remotas o costosas, como suele suceder cuando operamos con mercados extranjeros. Uno de los servicios que ofrecen las compañías de seguro de crédito es, precisamente, el de recobro de morosos, que es también conveniente para la propia compañía ya que reduce la indemnización que tiene que cubrir con sus propios fondos. Como veremos más adelante, el coste de la prima de seguro que calcule la compañía depende del riesgo apreciado en nuestra cartera, lo que nos permitirá a nosotros mismos valorarla con mayor exactitud.

- **Después de contactar con el cliente.**

· Infórmese sobre él.

Una vez contactado un posible cliente para incorporarlo a la cartera, es necesario obtener de él la mayor información posible para clasificarlo en el segmento de riesgo adecuado y, con ello, darle el tratamiento que le corresponda. Para obtener información del cliente podemos recurrir fuentes de información internas o externas.

- Fuentes internas.

La primera información que nos ofrece el cliente es, precisamente, la forma en que ha sido captado. En un mercado muy concurrido en el que nuestra empresa no ofrece un factor de diferenciación claro ni por producto ni por precio, los buenos clientes suelen ser una presa codiciada. Por tanto, primera alerta: desconfiar de aquéllos clientes que llaman a tu puerta, y aceptan tus condiciones sin muchos inconvenientes; máxime, si es ya un cliente antiguo en el mercado y ha trabajado ya con otros competidores. En mercados pequeños con pocos concurrentes es fácil que todos se conozcan e informarse del historial de ese cliente.

Otra fuente de información interna la pueden proporcionar los mismos comerciales de nuestra empresa a partir de síntomas como el aspecto general del negocio. Almacenes llenos o vacíos; poca actividad; maquinaria e instalaciones obsoletas, mobiliario anticuado y estropeado, etc., puede ser indicativos de que la empresa puede estar pasando dificultades. En ocasiones, una conversación con un operario o un administrativo puede proporcionar una información muy valiosa.

- Fuentes externas:

· Las empresas de información pueden proporcionar una información objetiva y útil acerca del riesgo comercial de cualquier empresa. Existen varias compañías en el mercado y cada una de ellas tiene sus propios modelos de informes, pero, entre otros datos, todas informan de los administradores y otros responsables de la empresa, riesgo de incumplimiento de impago, informe RAI, incidencias judiciales, cuentas anuales y ratios económico financieros, e, incluso, una valoración propia que puede sernos muy útil para clasificarlos según nuestro propio baremo de riesgo.

· Las compañías de seguros de crédito también son una fuente de valoración de nuestro cliente potencial, ya que ellas mismas lo estudian para aceptar o rechazar el riesgo o, en su caso, aplicar la prima que le corresponda en función del riesgo que corra.

· Las entidades financieras también pueden ser una fuente de información indirecta aunque limitada. Es evidente que no pueden facilitar datos confidenciales de sus clientes, pero puede ser una buena práctica preguntar si aceptarían efectos al descuento o en factoring.

· Infórmese también de los riesgos de su cliente.

Jurídicamente, cada empresa es responsable de la deuda que contrae y ha de liquidarla con sus propios fondos, pero en la práctica las operaciones de cobro y pago se van entrelazando de manera que los cobros del eslabón posterior financian los pagos al eslabón anterior. Cuando uno de estos eslabones falla y el flujo monetario se rompe, sus efectos pueden transmitirse también a lo largo de la cadena. Por tanto, es conveniente analizar, no solamente el riesgo que puede ofrecerme un cliente en particular, sino también el que él asume en función de sus propios clientes y que puede acabar repercutiendo a nuestra empresa.

- **En la relación con el cliente.**

· Continúe informándose acerca del cliente.

De nuevo, la información se revela como la herramienta más importante para la toma de decisiones y, en este caso, para prevenir riesgos. En el contexto actual, tan inestable, las condiciones cambian muy rápidamente y empresas y sectores que parecían sólidos unos años atrás pueden venirse abajo en cuestión de meses. En su momento ya hablamos de la importancia de que los datos utilizados para valorar a nuestro cliente potencial deberían ser lo más actualizados posible. Por la misma razón, es conveniente seguir recabando periódicamente información de las fuentes internas y externas expuestas anteriormente y estar atentos a posibles cambios repentinos en su operativa habitual, como aumentos o disminuciones del volumen de pedidos, incidencias puntuales en los cobros, etc.

· Evite las excusas de mal pagador.

Las excusas más frecuentes que los clientes morosos arguyen para retrasar el pago suelen alegar incumplimientos por nuestra parte, como no haber recibido la mercancía a tiempo, que la mercancía era defectuosa o que las condiciones eran otras.

Para evitar estas excusas de mal pagador, es evidente que lo primero que tenemos que hacer es cumplir escrupulosamente con lo convenido, pero es igualmente importante documentar correctamente toda la operación para demostrarlo llegado el caso.

. **El pedido.** Normalmente, para facilitar al proveedor la acción de compra, al pedido no se le suelen poner muchos requisitos, pero si consideramos que es la solicitud del cliente de adquirir una mercancía cuyo contravalor es la deuda que contrae con nosotros, se entiende mejor su importancia. El pedido compromete al cliente en todos los términos establecidos en él y le obliga a aceptar la mercancía pedida y a su pago al precio y en los términos fijados en el pedido. Además de los datos de identificación necesarios para cualquier documento mercantil, el pedido debe contener, entre otras menciones, especificación de la mercancía, unidades y precio unitario; y forma y plazo de pago. El pedido debe estar firmado, especialmente por el cliente en señal de conformidad.

. **El albarán** es el documento que acredita la entrega de la mercancía y, por tanto, que se genera la obligación de la contraprestación establecida. Tanto es así, que la factura no se sustenta sin el albarán. El albarán también ha de contener una serie de datos mínimos como son la referencia del pedido en el que se originó y la mercancía entregada. Es especialmente importante la identificación de la persona y cargo que ha recibido la mercancía, su firma y sello de la empresa.

. **La factura.** Como decíamos en el punto anterior, la factura por sí misma no demuestra nada, aunque una factura conformada por el cliente puede sustituir al albarán. Además de los datos fiscales relativos a la operación, la factura debe contener la referencia al albarán o albaranes facturados y al pedido o pedidos, y, de acuerdo con las condiciones establecidas, la forma y fecha de pago.

- **¿Y si todo falla?**

Coloquialmente, en la gestión de cobro se suele decir que hay que distinguir entre "morosidad" y "morrosidad". Evidentemente, una y otra han de ser tratadas de forma distinta.

En el primer caso, hay que gestionarlo desde la consideración de que se trata de un problema compartido. Posiblemente, tampoco deseado por nuestro cliente. En ese caso, nuestra postura ha de ser constructiva, intentando ofrecer soluciones al cliente como aplazamientos en el pago, recuperación de mercancías y, en última instancia, quitas; y, en lo posible intentando conseguir garantías que afiancen la deuda. De la misma manera, nuestro trato también debe ser cordial pero firme, mostrando nuestra predisposición a un acuerdo pero también inflexibles ante nuevos incumplimientos.

En el segundo caso, o cuando a este primero no se le ven visos de solución, lo más aconsejable es recurrir a profesionales de la reclamación de deudas y en la recuperación de créditos. Acudir a un tercero en casos de conflictos tiene la ventaja de la despersonalización de la relación entre las partes y, sobretodo, la de la especialización de los profesionales que intervienen.

Rafael Delgado Abad

RDA Consultoría de Gestión