



## 10 ERRORES CLAVES EN UNA NEGOCIACIÓN BANCARIA

**Joan Anton Ros Guasch**

### **10 ERRORES CLAVE EN UNA NEGOCIACIÓN BANCARIA**

Resulta curioso observar como la negociación entre directores financieros y gerentes, con el director de la oficina bancaria, adopta unos patrones de comportamiento, en muchos casos peculiar y diferente al que se da entre proveedores y clientes de de otros sectores. Quizá sea porqué la materia prima (liquidez) es un bien escaso en épocas de crisis o porque se ha gestionado erróneamente en épocas de bonanza, o también porqué el rol del director del banco ha evolucionado de forma substancial.

La presente nota técnica pretende abordar aquellas prácticas erróneas que suelen darse en la negociación empresa-banca, que suponen un alto coste económico y que a menudo estropean una buena relación de confianza.

Debemos asumir en primer lugar, que la negociación con la banca ha de ser la misma que mantenemos con los otros proveedores, ya que es nuestro “proveedor financiero”, y por tanto, existe un alto interés entre las partes para lograr un acuerdo satisfactorio, que permita cubrir las necesidades de la empresa a un coste razonable, y a su vez garantizar al banco la cobertura del riesgo inherente a cualquier operación de crédito y la obtención de un cierto margen de beneficio.

En esta relación, se espera que el profesional de banca, sea un excelente asesor y sepa recomendar aquellos productos financieros que más se ajusten a nuestras necesidades “financiero-fiscales”, tal y como esperaríamos de nuestros proveedores habituales. El

primer interesado en garantizar una buena relación, es el propio director de banco, quien tiene por objetivo fidelizar a sus clientes, y ser la entidad de referencia.

Es por esta razón que debemos abordar la negociación bancaria de una forma profesional, buscando el equilibrio entre las partes (win to win), donde cada uno sienta que ha conseguido generar valor en la relación. Para ello, debemos evitar aquellos posicionamientos competitivos que nos permitirían sacar ventaja en el corto plazo, pero que nos situarán en una posición débil en el largo plazo, que es cuando más necesitaremos del “proveedor financiero”. Esto no quiere decir que nos olvidemos de reducir los gastos financieros (intereses, comisiones, etc.), pero sí que en la mayoría de los casos resulta estéril estar discutiendo una comisión, cuando podemos explorar otros ángulos de la negociación que nos permitan generar más valor, tales como las posibles compensaciones a ofrecer (nóminas, pagos, impuestos) que son un excelente argumento para una buena negociación.

Es importante establecer una buena relación de “confianza” con el director del banco, ya que tal como hemos comentado, es el primer interesado en esta relación, y por consiguiente será nuestro mejor “aliado” e interlocutor en la defensa de nuestras posiciones ante los diferentes circuitos internos de la entidad, ya sea en el comité de riesgos para apoyar nuestra solicitud, como ante el comité de precios, para obtener las mejores condiciones financieras. Esto implica que debemos abordar todas las negociaciones con la máxima transparencia, aportando la información precisa, y transmitir un elevado compromiso en el cumplimiento futuro de nuestras obligaciones con la entidad.

Para mantener esta buena relación, es recomendable no incurrir en los siguientes errores:

**1.- Aportar información financiera errónea (Balance y Cuenta de Resultados)**, con omisión o manipulación de los datos, para ofrecer una imagen ideal y perfecta de la situación actual de la empresa, que nos garantice la financiación.

Téngase en cuenta que los bancos disponen de abundantes fuentes de información para poder cotejar la información aportada, tal como al Registro Mercantil con acceso a las cuentas anuales depositadas, los ficheros de morosidad (Asnef, RAI, etc.) y en especial la CIRBE (Central de Información de Riesgos del Banco de España) donde figuran todas las operaciones de riesgo de crédito superiores a 6.000 euros (prestamos, descuento comercial, pólizas de crédito, avales, leasing, etc.) concedidas a los clientes por las entidades y establecimientos de crédito, con un preciso detalle del capital, plazo, garantías, y situación actual (al corriente de pago, demora o reclamación judicial).

Falsear los datos, rompe la relación de confianza entre la empresa y el director del banco, que en el mejor de los casos, si detecta el “error” durante el estudio previo nos evitara una situación más perjudicial, como sería el caso de que la incidencia sea detectada por el analista durante una fase posterior, ya que la solvencia profesional del

director quedaría muy debilitada frente al Departamento de Riesgos en las futuras operaciones.

Presentar una cuenta de resultados con pérdidas en épocas de crisis, no implica la denegación automática de una operación de crédito, ya que el banco es consciente de la situación y de la lógica disminución de los ingresos. En estos casos se valoran otros datos, tales como el Cash Flow (amortizaciones + beneficios), el EBITDA (beneficio antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones), y sobre todo el historial de la empresa, su compromiso de pago, y las medidas adoptadas para mejorar la situación. Datos que nuestro “aliado”, el director de banco, defesará con la misma intensidad que le podríamos nosotros ante el comité de riesgos.

**2.- Tratar de salvar propuestas financieras de proyectos con escasa capacidad de reembolso, ofreciendo garantías inmobiliarias.** Recuerde que el negocio bancario se basa en transformar los depósitos en créditos, y no en acumular activos inmobiliarios, por lo que en su análisis de riesgo priorizan la liquidez antes que las garantías. Además, estas garantías suelen recaer en naves industriales, locales o segundas residencia, cuya valoración es muy volátil por estar muy condicionadas al ciclo económico, y por consiguiente el banco tendrá dificultades en materializar su venta, en el hipotético caso de una adjudicación.

**3.- Incorrecta utilización de las pólizas de crédito.** Estos productos a corto plazo, son ideales para la financiación del ciclo de explotación de las empresas, ya que les permite financiar los pagos anticipados inherentes a la producción que realizan las empresas antes de cobrar de sus clientes. La propia naturaleza del ciclo de explotación, comporta unas fluctuaciones periódicas en las necesidades de financiación, que fácilmente se visualizan en las sucesivas disposiciones y reposiciones de la póliza de crédito. Sin embargo, en muchas ocasiones la empresa dispone de inmediato de la totalidad del límite de la póliza, y esta disposición permanece constante hasta el vencimiento de la misma, momento en que existe una alta probabilidad de que el banco nos deniegue su renovación.

Esta mala utilización de la línea de crédito, suele ser involuntaria en la mayoría de los casos, ya que se produce por ciertas partidas del circulante (activo corriente) que se enquistan en el balance, tales como facturas de clientes impagadas, existencias excesivas y/o obsoletas, saldos retenidos para garantizar obligaciones o avales, que al carecer de las rotaciones previstas, aumentan considerablemente las necesidades de financiación. En estos casos se recomienda a la empresa reducir al máximo estas partidas, y financiar el resto con un préstamo a medio plazo, que es lo que acabara haciendo el banco cuando finalmente tenga que “refinanciar / reestructurar” la póliza impagada a su vencimiento.

**4.- No solicitar un aplazamiento a la administración, ante la imposibilidad de atender el pago de los impuestos o las cotizaciones de la Seguridad Social.** Omitir esta posibilidad, implica importantes recargos, embargos y anotaciones en el registro de incidencias judiciales, que invalidan de inmediato cualquier posibilidad de obtener

crédito, ya que las deudas con la administración tienen preferencia sobre los créditos ordinarios, al ser considerados como “créditos privilegiados”.

**5.- Realizar transferencias urgentes o a través del Banco de España, en lugar de las ordinarias.** Esta práctica debe ser excepcional, atendiendo a las altas comisiones que implica utilizar estos canales urgentes, ya que estos medios no están diseñados para canalizar la operatoria corriente. Es por esta razón que el director financiero, debe programar sus pagos con tiempo suficiente, a fin de utilizar los canales ordinarios de la banca.

**6.- Atender los pagos en el último instante de su vencimiento.** Es un caso similar al anterior, ya que suele ser una práctica habitual realizar ingresos en efectivo, cheque o transferencia el mismo día del vencimiento (a menudo a última hora) para atender un título cambiario aceptado. Esta actuación implica unos altos costes financieros, ya que los ingresos suelen tener una fecha valor diferente de los pagos; además del potencial riesgo de que el título resulte impagado, lo que implicará unas comisiones adicionales por devolución, una imagen negativa de la empresa, y su aparición en el registro de impagados (RAI y ASNEF).

**7.- Utilizar de forma sistemática los descubiertos en cuenta y los excedidos del límite de riesgo aprobado.** Nuevamente esta posibilidad debe contemplarse como excepcional, ya que en última instancia la facultad de aprobación o denegación la tiene el banco, y además se incurrirá en unos costes financieros muy importantes (interés superior al 20% y una comisión del 1% sobre el máximo saldo excedido). Estas gravosas condiciones financieras están autorizadas por el Banco de España, ya que el propio regulador es contrario a las operaciones de riesgo que excedan del marco contractual pactado entre las partes. Si la empresa prevé que el límite inicialmente acordado en la póliza de crédito, línea de descuento comercial o tarjeta de crédito resulta insuficiente para atender un aumento justificado del volumen de ventas, es recomendable solicitar una ampliación de límite, modificando el contrato (a través de un anexo), con lo que podrá seguir gozando de las condiciones iniciales.

**8.- Esperar al último momento para gestionar la renovación del crédito, o pedir financiación cuando las necesidades de liquidez son apremiantes.** Las entidades de crédito tienen sus propios circuitos para las operaciones de riesgo, que requieren su tiempo, ya que deben obtener toda la información y documentación necesaria, estudiar la operación y resolver. Por lo que acudir con prisas al banco, supone una falta de objetividad en el estudio del riesgo, al no disponer de tiempo para contemplar otras posibilidades antes de denegar la operación, así como tener que aceptar unas pésimas condiciones financieras (comisiones, interés). También hay una alta probabilidad de que venza el crédito anterior durante la fase de tramitación de la renovación, en cuyo caso incurriremos en unos intereses de morosidad y penalizaciones adicionales.

Planificar correctamente la tesorería, y acudir con tiempo a las entidades de crédito, supone disponer de una inmejorable posición negociadora, y la posibilidad de contemplar otras ofertas de la competencia.

**9.- Falta de compromiso con el proyecto.** La persona que presenta un proyecto de inversión, que requiere financiación, debe ser el primero en confiar en la fortaleza y el éxito del proyecto, garantizando por todos los medios su viabilidad. Recordemos que los bancos son únicamente nuestros proveedores financieros, pero nosotros somos los responsables de ejecutar los proyectos, por lo que resulta esencial transmitir “confianza” y transparencia, en todas las entrevistas con la entidad, aportando la máxima información, un buen conocimiento de nuestro negocio y del sector en que opera. Una falta de confianza con nuestro interlocutor podría arruinar la financiación de los mejores proyectos.

**10.- Descapitalizar a la sociedad, manteniendo el mínimo capital social.** La falta de compromiso para aumentar constantemente los recursos propios de la empresa, a través de una menor distribución de beneficios o mediante una ampliación de capital, es una práctica bastante habitual en nuestra sociedad. Actuación que daña notablemente nuestra solvencia, y refleja unos ratios de endeudamiento excesivos, que dificultan la obtención de nueva financiación a través de la banca.

Sin embargo, resulta contradictorio observar como finalmente los propietarios aceptan afianzar las operaciones de riesgo de sus empresas, con su garantía personal, para obtener la correspondiente financiación, sin pensar que al aceptar esta cláusula están afectando todos sus bienes personales “sin límite”, en el caso de tener que cubrir subsidiariamente los posibles impagos del crédito a la empresa. Cuando en el hipotético caso de haber realizado una determinada aportación al capital social de la empresa, el riesgo de esta pérdida, quedaría “limitado” únicamente al capital social, siempre que se haya realizado una administración correcta del negocio.

## BIBLIOGRAFÍA

- AMAT, O., TOMAS, J. y ESTEVE, M. (2007) “Como analizan las entidades financieras a sus clientes”. Gestión 2000.
- AMAT, O. y BLAKE, J. (2007). “Contabilidad Creativa”. Gestión 2000.
- DE MANUEL DASÍ, F. (2015) “Técnicas de negociación”. ESIC Editorial.
- EGUREN, T., ELVIRA, O. y LARRAGA. (2009) “Asesoramiento financiero en la práctica”. Ed. PROFIT.
- INSTITUTO SUPERIOR DE TÉCNICAS Y PRÁCTICAS BANCARIAS (1997). *Técnicas y estrategias de negociación bancaria*
- LEY Orgánica 15/1999 de Protección de datos de datos de carácter personal.
- LEY 44/2002, de Medidas de Reforma del Sistema Financiero. Sobre defensor del cliente de las Entidades Financieras.
- LEY 10/2014, de Ordenación, supervisión y solvencia de entidades de crédito.
- LEY 15/2010 modificación Ley 3/2004 de medidas sustantivas contra la morosidad.
- LEY 38/2011 reforma de la ley 22/2003 Concursal.
- MANUALES PRÁCTICOS DE GESTIÓN (2011). *La negociación bancaria*. Bic Galicia. E-book.
- OLSINA, F. X. (2009) “Gestión de Tesorería: optimizando los flujos monetarios”. Ed.PROFIT.
- VALLS, T., (2010) “Las 12 habilidades directivas clave”. Gestión 2000.
- [www.bde.es](http://www.bde.es)
- [www.aebanca.es](http://www.aebanca.es)

# ÚLTIMOS DOCUMENTOS PUBLICADOS

## DOCUMENTOS TÉCNICOS

- Comentario técnico sobre consulta ICAC. Fecha de efectos contables en un proceso de fusión entre sociedades de un grupo (BOICAC Nº102/2015 Consulta 2). (Comisión Contabilidad-Fiscalidad)
- La nova normativa Comptable dels ens públics locals (Josep Viñas-Comissió Comptabilitat Pública)
- Tancament Comptable i fiscal per a les pimes - Revisió febrer 2016 (Manuel Rejón)
- Projecte de modificació del PGC PIMES i del PGC de 2007, de les Normes de Formulació de Comptes Consolidats de 2010 i del PGC d'entitats sense finalitats lucratives de 2011 (Comissió comptabilitat ACCID-CEC)
- Mejoras a introducir en la cuenta de pérdidas y ganancias (Subcomisión 2ª)
- Comentarios a la nueva ley del impuesto sobre sociedades y al proyecto de reglamento del impuesto sobre sociedades (Com. Comptabilitat i Fiscalitat)
- Anàlisi canvis règim econòmic de la nova Llei de Cooperatives de Catalunya (Com. Cooperatives)
- El despacho de nueva generación (Oriol López Villena)
- Aspectes clau del perfil emprendedor global (Ferran Lemus)
- Principales novedades de la Ley de Sociedades de Capital (Departamento Técnico del Col·legi de Censors Jurats de Comptes de Catalunya)
- Cierre contable fiscal para las Pymes (Manuel Rejón)
- La factura electrónica: una realidad de las administraciones (Comisión OSI-comisión conjunta CEC-ACCID)
- La fase final de migración a SEPA (Pere Brachfield)
- Efectos contables de la Ley de apoyo a los emprendedores (Ley 14/2013 de 27 de septiembre) (Anselm Constans)
- Impuesto sobre el valor añadido. Criterios de caja: Aspectos relevantes y contabilización (Gemma Palet y José Manuel Lizanda)
- El control presupuestario en las empresas editoriales (Nati Sánchez Aznar)
- El cuadro de mando: soporte de sistema de indicadores (Luis Muñiz)
- Capital humano: un intangible relevante durante la crisis (Joan Anton Ros Guasch)
- El ABC del Credit Manager (Joan Anton Ros Guasch)
- El nuevo impuesto sobre sociedades (Comisión Relaciones Contabilidad-Fiscalidad)
- Nuevas tablas de amortización (Jordi Baqués)
- Memorias anuales: Normal, Abreviada y PYMES (ACCID)

Para consultar los documentos relacionados [clicka aquí](#)

## DOCUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

11

- Anàlisi de les relacions indirectes i les variables d'entorn en la cadena de valor del Quadre de Comandament Integral (Josep Llach Pagès)
- Detecting Accounting Fraud – The Case of Let's Gowex SA (Elena Helbig)
- Un altre finançament per a les empreses Cooperatives (Montserrat Sagarra)
- El método de estudio de casos en la investigación empírica en contabilidad (Maria J.Masanet Llodrà)
- Associació de Comptables de Catalunya (1924-1940) (Marc Amat)
- Análisis de las modificaciones estatutarias para adaptar el régimen de reembolso del capital social a las normas contables de las Cooperativas (Yolanda Montegut, Joan Josep González, Joseba Polanco y Ramon Bastida)
- Investigación en contabilidad en Cataluña: Diagnóstico de la situación actual y perspectivas (Soledad Moya, Diego Prior y Gonzalo Rodríguez)
- Efectes econòmics de la primera aplicació de les normes Comptables de les Cooperatives adaptades a la NIC 32 i la CINIIF 2 (Ramon Bastida i Lluís Carreras)
- Los indicadores no financieros como herramienta para la gestión de la empresa: análisis empírico en PYMES (Jordi Perramon)
- Efectos de la aplicación de las NIIF en el coste de capital de las empresas españolas (David Castillo Merino, Carlota Menéndez Plans y Neus Orgaz Guerrero)
- Análisis de la inversión empresarial catalana en China (Ana Beatriz Hernández)
- Indicadores de responsabilidad social de las organizaciones del ámbito de trabajo (Montserrat Llobet Abizanda)
- Percepciones de las cooperativas catalanas auditadas sobre el proceso de implementación de la NIC 32 en el capital social (Comisión Contabilidad de las Cooperativas)
- Aplicación de herramientas de la contabilidad de gestión en la administración local (Josep Viñas y Pilar Curós)
- Grado de Implantación del USALI en el sector hotelero de Cataluña (Lucia Clara Banchieri y Fernando Campa)
- El Impacto de la transición al nuevo PGC de las grandes empresas catalanas (M.Àngels Fitó, Francesc Gómez, Soledad Moya)
- El grado de implantación del CMI en las empresas catalanas (Lucía Clara Banchieri y Fernando Campa)

Para consultar los documentos relacionados [clicka aquí](#)



**Associació Catalana de Comptabilitat i Direcció**  
Edifici Col·legi d'Economistes de Catalunya 4a. Planta, Barcelona  
Tel. 93 416 16 04 extensió 2019  
[info@accid.org](mailto:info@accid.org)  
[www.accid.org](http://www.accid.org)  
[@AssociacioACCID](#)



