



## 10 ERRORS CLAU EN UNA NEGOCIACIÓ BANCÀRIA

Joan Anton Ros Guasch

### 10 ERRORS CLAU EN UNA NEGOCIACIÓ BANCÀRIA

Resulta curiós observar com la negociació entre directors financers i gerents, amb el director de l'oficina bancària, adopta uns patrons de comportament, en molts casos peculiar i diferent del que es dona entre proveïdors i clients d'altres sectors. Potser és perquè la matèria primera (liquiditat) és un bé escàs en èpoques de crisi o perquè s'ha gestionat erròniament en èpoques de bonança, o també perquè el rol del director del banc ha evolucionat de forma substancial.

La present nota tècnica pretén abordar totes aquelles pràctiques errònies que solen donar-se en la negociació empresa-banca, que suposen un alt cost econòmic i que sovint malmeten una bona relació de confiança.

Hem d'assumir en primer lloc, que la negociació amb la banca ha de ser la mateixa que mantenim amb els altres proveïdors, ja que és el nostre "proveïdor financer", i per tant, existeix un alt interès entre les parts per tal d'assolir un acord satisfactori, que permeti cobrir les necessitats de l'empresa a un cost raonable, i a la vegada garantir al banc la cobertura del risc inherent a qualsevol operació de crèdit i l'obtenció d'un cert marge de benefici.

En aquesta relació, s'espera que el professional de la banca, sigui un excel·lent assessor i sàpiga recomanar tots aquells productes financers que més s'ajustin a les nostres necessitats "financeres i fiscals", tal com esperaríem dels nostres proveïdors habituals. El primer interessat a garantir una bona relació és el mateix director de banc, qui té per objectiu fidelitzar els seus clients, i ser l'entitat de referència.

És per aquesta raó que hem d'abordar la negociació bancària d'una manera professional, i buscar l'equilibri entre les parts (win to win), on cadascun senti que ha aconseguit generar valor en la relació. Per a això, hem d'evitar aquells posicionaments competitius que ens permetrien treure avantatge a curt termini, però que ens situaran en una posició feble a llarg termini, que és quan més necessitarem el “proveïdor financer”. Això no vol dir que ens oblidem de reduir les despeses financeres (interessos, comissions, etc.), però sí que en la majoria dels casos resulta estèril estar discutint una comissió, quan podem explorar altres angles de la negociació que ens permetin generar més valor, tals com les possibles compensacions a oferir (nòmines, pagaments, impostos) que són un excel·lent argument per a una bona negociació.

És important establir una bona relació de “confiança” amb el director del banc, ja que tal com hem comentat, és el primer interessat en aquesta relació, i per tant serà el nostre millor “aliat” i interlocutor en la defensa de les nostres posicions davant els diferents circuits interns de l'entitat, ja sigui en el comitè de riscos per donar suport la nostra sol·licitud, com davant el comitè de preus, per obtenir les millors condicions financeres. Això implica que hàgim d'abordar totes les negociacions amb la màxima transparència, aportant-hi la informació precisa, i transmetre un elevat compromís en el compliment futur de les nostres obligacions amb l'entitat.

Per tal de mantenir aquesta bona relació, és recomanable no incórrer en els següents errors:

**1.- Aportar la informació financera errònia (Balanç i Compte de Resultats)**, amb l'omissió o manipulació de les dades, per oferir una imatge ideal i perfecta de la situació actual de l'empresa, que ens garanteixi el finançament.

Tingui's en compte que els bancs disposen d'abundants fonts d'informació per poder acarar la informació aportada, tals com el Registre Mercantil amb l'accés als comptes anuals dipositats, els fitxers de morositat (Asnef, RAI, etc.) i especialment la CIRBE (Central d'Informació de Riscos del Banc d'Espanya) on figuren totes les operacions de risc de crèdit superiors a 6.000 euros (préstecs, descompte comercial, pòlisses de crèdit, avals, leasing, etc.) concedides als clients per les entitats i establiments de crèdit, amb un precís detall del capital, termini, garanties, i situació actual (al corrent de pagament, demora o reclamació judicial)

Falsejar les dades trenca la relació de confiança entre l'empresa i el director del banc, que en el millor dels casos, si detecta l'“error” durant l'estudi previ ens evitès una situació més perjudicial, com seria el cas que la incidència sigui detectada per l'analista durant una fase posterior, ja que la solvència professional del director quedaria molt afeblida enfront del Departament de Riscos en les futures operacions.

Presentar un compte de resultats amb pèrdues en èpoques de crisi, no implica la denegació automàtica d'una operació de crèdit, ja que el banc és conscient de la situació i de la lògica disminució dels ingressos. En aquests casos es valoren altres dades, tals com el Cash Flow (amortitzacions + beneficis), l'EBITDA (benefici abans d'interessos,

impostos, depreciacions i amortitzacions), i sobretot l'historial de l'empresa, el seu compromís de pagament, i les mesures adoptades per millorar la situació. Dades que el nostre “aliat”, el director de banc, defensarà amb la mateixa intensitat que ho podríem fer nosaltres davant el comitè de riscos.

**2.- Tractar de salvar les propostes financeres dels projectes amb escassa capacitat de reemborsament, oferint-hi garanties immobiliàries.** Recordi que el negoci bancari es basa a transformar els dipòsits en crèdits, i no a acumular actius immobiliaris, per la qual cosa en la seva anàlisi de risc prioritzen la liquiditat abans que les garanties. A més, aquestes garanties solen recaure en naus industrials, locals o segones residències, la valoració de les quals és molt volàtil per estar molt condicionades al cicle econòmic, i per tant el banc tindrà dificultats a materialitzar la seva venda, en l'hipotètic cas d'una adjudicació.

**3.- Incorrecta utilització de les pòlisses de crèdit.** Aquests productes a curt termini, són ideals per al finançament del cicle d'explotació de les empreses, ja que els permet finançar els pagaments anticipats inherents a la producció que realitzen les empreses abans de cobrar dels seus clients. La mateixa naturalesa del cicle d'explotació, comporta unes fluctuacions periòdiques en les necessitats de finançament, que fàcilment es visualitzen en les successives disposicions i reposicions de la pòlissa de crèdit. No obstant això, en moltes ocasions l'empresa disposa immediatament de la totalitat del límit de la pòlissa, i aquesta disposició roman constant fins al seu venciment, moment en el qual existeix una alta probabilitat que el banc ens denegui la seva renovació.

Aquesta mala utilització de la línia de crèdit, sol ser involuntària en la majoria dels casos, ja que es produeix per certes partides del circulat (actiu corrent) que s'enquisten en el balanç, tals com a factures de clients impagades, existències excessives i/o obsoletes, saldos retinguts per garantir obligacions o avals, que en mancar de les rotacions previstes, augmenten considerablement la necessitat de finançament. En aquests casos es recomana a l'empresa reduir al màxim aquestes partides, i finançar la resta amb un préstec a mitjà termini, que és el que acabarà fent el banc quan finalment hagi de “refinançar/reestructurar” la pòlissa impagada al seu venciment.

**4.- No sol·licitar un ajornament a l'administració, davant la impossibilitat d'atendre el pagament dels impostos o les cotitzacions de la Seguretat Social.** Ometre aquesta possibilitat, implica importants recàrrecs, embargaments i anotacions en el registre d'incidències judicials, que invaliden immediatament qualsevol possibilitat d'obtenir crèdit, ja que els deutes amb l'administració tenen preferència sobre els crèdits ordinaris, en ser considerats com a “crèdits privilegiats”.

**5.- Realitzar transferències urgents o a través del Banc d'Espanya, en lloc de les ordinàries.** Aquesta pràctica ha de ser excepcional, atenent les altes comissions que implica utilitzar aquests canals urgents, ja que aquests mitjans no estan dissenyats per canalitzar l'operatòria corrent. És per aquesta raó que el director financer, ha de programar els seus pagaments amb temps suficient, a fi d'utilitzar els canals ordinaris de la banca.

**6.- Atendre els pagaments en l'últim instant del seu venciment.** És un cas similar a l'anterior, ja que sol ser una pràctica habitual realitzar ingressos en efectiu, xec o transferència el mateix dia del venciment (sovint a última hora) per atendre un títol canviari acceptat. Aquesta actuació implica uns alts costos financers, ja que els ingressos solen tenir una data valor diferent dels pagaments; a més del potencial risc que el títol resulti impagat, la qual cosa implicarà unes comissions addicionals per devolució, una imatge negativa de l'empresa, i la seva aparició en el registre d'impagats (RAI i ASNEF).

**7.- Utilitzar de forma sistemàtica els descoberts en compte i els excedits del límit de risc aprovat.** Novament aquesta possibilitat ha de contemplar-se com a excepcional, ja que en última instància la facultat d'aprovació o denegació la té el banc, i a més s'incorrerà en uns costos financers molt importants (interès superior al 20% i una comissió de l'1% sobre el màxim saldo excedit). Aquestes oneroses condicions financeres estan autoritzades pel Banc d'Espanya, ja que el mateix regulador és contrari a les operacions de risc que excedeixin del marc contractual pactat entre les parts. Si l'empresa preveu que el límit inicialment acordat en la pòlissa de crèdit, línia de descompte comercial o targeta de crèdit resulta insuficient per atendre un augment justificat del volum de vendes, és recomanable sol·licitar una ampliació del límit, i modificar el contracte (a través d'un annex), amb el que podrà seguir gaudint de les condicions inicials.

**8.- Esperar a l'últim moment per gestionar la renovació del crèdit, o demanar finançament quan les necessitats de liquiditat urgeixen.** Les entitats de crèdit tenen els seus propis circuits per a les operacions de risc, que requereixen el seu temps, ja que han d'obtenir tota la informació i documentació necessària, estudiar l'operació i resoldre. Pel que el fet d'acudir al banc amb presses, suposa una falta d'objectivitat en l'estudi del risc, perquè no disposa de temps per contemplar altres possibilitats abans de denegar l'operació, així com haver d'acceptar unes pèssimes condicions financeres (comissions, interès). També hi ha una alta probabilitat que venci el crèdit anterior durant la fase de tramitació de la renovació, en aquest cas incorrerem en uns interessos de morositat i penalitzacions addicionals.

Planificar correctament la tresoreria, i acudir amb temps a les entitats de crèdit, suposa disposar d'una immillorable posició negociadora, i la possibilitat de contemplar altres ofertes de la competència.

**9.- Falta de compromís amb el projecte.** La persona que presenta un projecte d'inversió, que requereix finançament, ha de ser el primer a confiar en la fortalesa i l'èxit del projecte, garantint-ne per tots els mitjans la seva viabilitat. Recordem que els bancs són únicament els nostres proveïdors financers, però nosaltres som els responsables d'executar els projectes, per la qual cosa resulta essencial transmetre "confiança" i transparència, en totes les entrevistes amb l'entitat, aportant-hi la màxima informació, un bon coneixement del nostre negoci i del sector en què opera. Una falta de confiança amb el nostre interlocutor podria arruïnar el finançament dels millors projectes.

**10.- Descapitalitzar la societat, mantenint-ne el mínim capital social.** La falta de compromís per augmentar constantment els recursos propis de l'empresa, a través d'una menor distribució de beneficis o mitjançant una ampliació de capital, és una pràctica bastant habitual en la nostra societat. Actuació que danya notablement la nostra solvència, i reflecteix unes ràtios d'endeutament excessives, que dificulten l'obtenció de nou finançament a través de la banca.

No obstant això, resulta contradictori observar com finalment els propietaris accepten afermar les operacions de risc de les seves empreses, amb la seva garantia personal, per obtenir-ne el corresponent finançament, sense pensar que en acceptar aquesta clàusula estan afectant tots els seus béns personals “sense límit”, en el cas d'haver de cobrir subsidiàriament els possibles impagats del crèdit a l'empresa. Quan en l'hipotètic cas d'haver realitzat una determinada aportació al capital social de l'empresa, el risc d'aquesta pèrdua, quedaria “limitat” únicament al capital social, sempre que s'hagi realitzat una administració correcta del negoci.

## BIBLIOGRAFIA

- 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)

# ÚLTIMS DOCUMENTS PUBLICATS

## DOCUMENTS TÈCNICS

- 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 emprenedor 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](#)

## DOCUMENTS DE RECERCA

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](#)