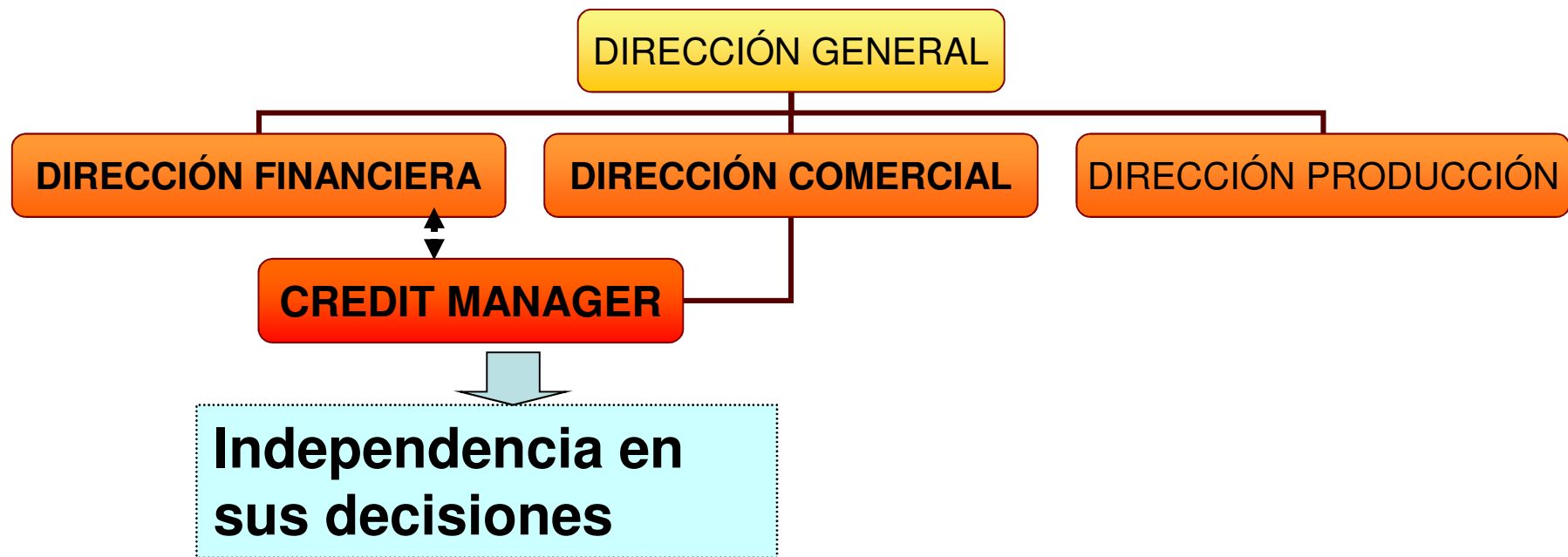


EL ABC DEL CREDIT MANAGER

4-Febrero-2015

Joan Anton Ros Guasch
Profesor Credit Management en
IDEC-Universitat Pompeu Fabra



TAREA DEL CREDIT MANAGER

Fase comercial

Acciones Oír (contactos)

Ver (visitas)

Pedir (información)

Fase Analista → ANALIZAR

Empresa

Personas

Historia

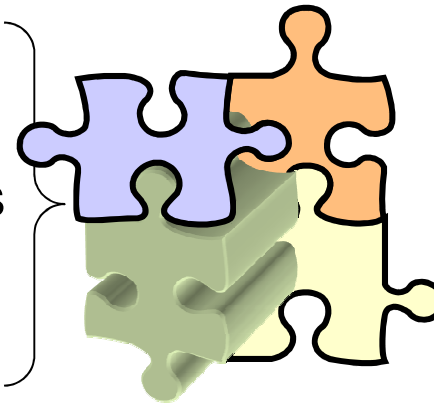
Situación

Referencias

Informes

Verificaciones

Estados
Financieros



***Identificamos
el Riesgo***

Fase Riesguita → DECIDIR

Aceptar o no aceptar el Riesgo

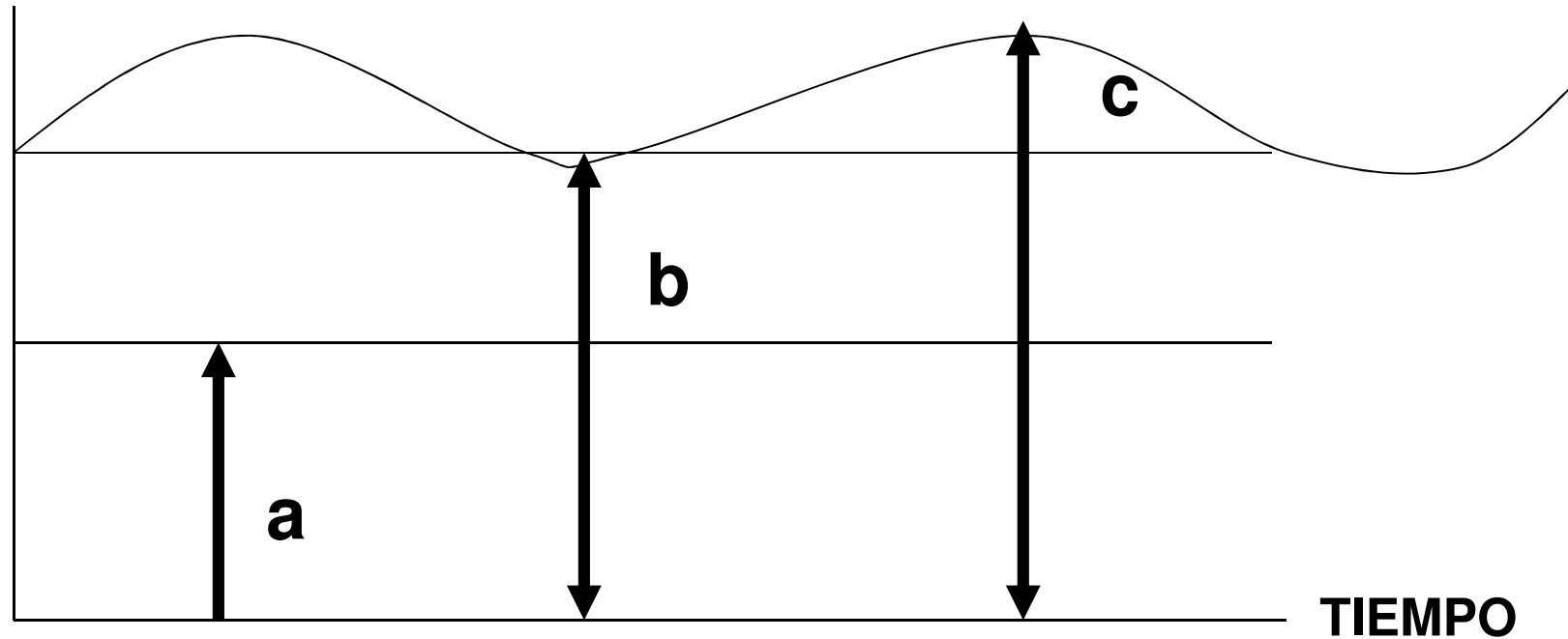
Que limite aceptamos? . En que condiciones?



SEGURIDAD

RENTABILIDAD

NECESIDADES FINANCIERAS



INVERSIÓN: a = ACTIVOS FIJOS

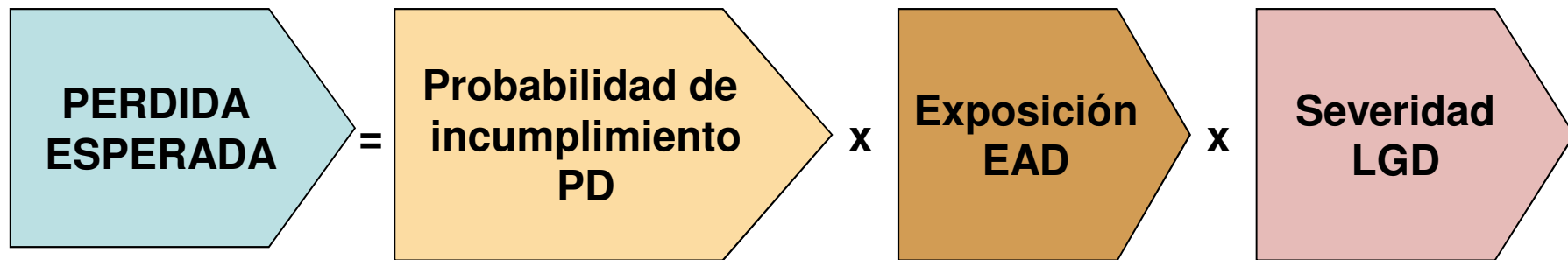
b = ACTIVO CORRIENTE PERMANENTE

c = ACTIVO CORRIENTE FLUCTUANTE

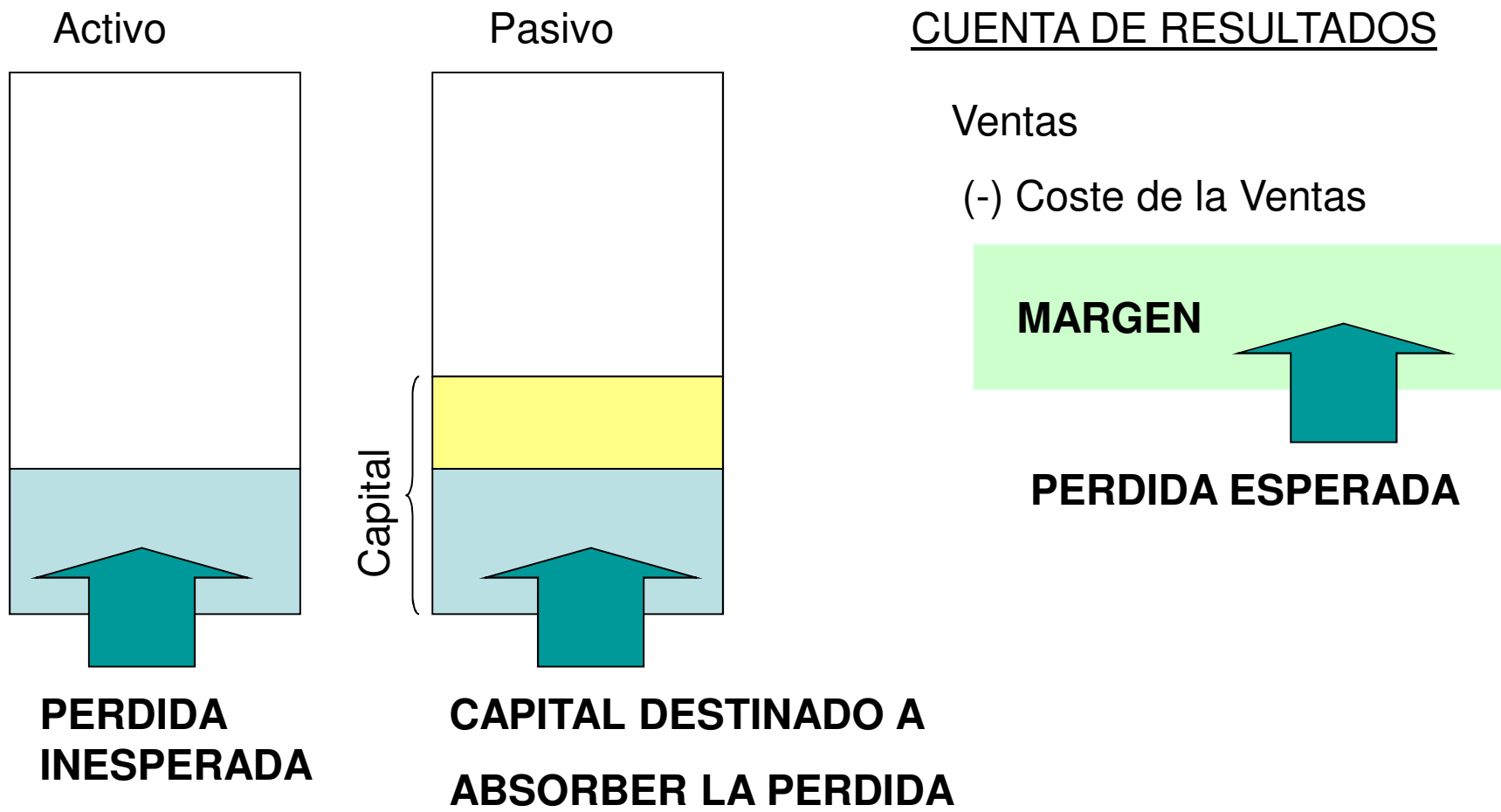
FINANCIACIÓN: a + b = RECURSOS PERMANENTES

c = RECURSOS ESPONTANEOS + FINANCIACIÓN A CORTO PLAZO

NECESIDADES DE RECUROS FINANCIEROS /INVERSIÓN EN CIRCULANTE Y FIJO.



- **PD (Probability of Default)**. Probabilidad de que un cliente incumpla sus obligaciones contractuales en el plazo de un año.
- **EAD (Exposure at Default)**. Importe del riesgo que el deudor llegue a acreditar en el momento del incumplimiento.
- **LGD (Loss Given Default)**. Perdida neta una vez finalizado el proceso de recuperación, cuando la operación incumple su pago.



EL CAPITAL AJUSTADO EN RIESGO ES EL QUE CADA EMPRESA ASIGNA COMO COBERTURA A LAS DIFERENTES ACTIVIDADES DE NEGOCIO (CLIENTES, FAMILIAS DE PRODUCTOS), EN FUNCIÓN DE LOS RIESGOS QUE PREVEA ASUMIR, SEGÚN EL CALCULO DE SUS MODELOS INTERNOS

SEÑALES DE ALERTA A OBSERVAR EN NUESTROS CLIENTES

- **Forzar excesivas ventas**
- **Retirada de competidores**
- **Ventas ralentizadas o en declive**
- **Cambio repentino de proveedores comerciales y/o financieros (bancos)**
- **Aplazamientos de pago reiterados con coste**
- **Bajo nivel de fondos propios**
- **Cambios en la organización:**
 - **- Objeto social**
 - **- De Órgano colegiado a administrador único.**

SEÑALES DE ALERTA A OBSERVAR EN NUESTROS CLIENTES

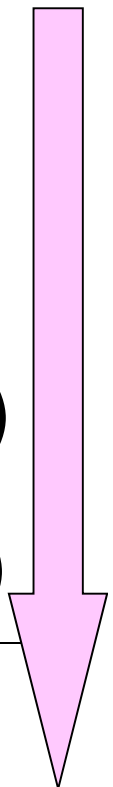
- **Experiencia empresarial de los nuevos directivos.**
- **Antigüedad de la empresa**
- **Apertura o cierre de negocios o sociedades vinculadas.**
- **Cambios en la titularidad del negocio o en su patrimonio.**
- **Registro aceptaciones impagados, incidencias judiciales.**
- **Cambios en el accionariado.**
- **Posición en el mercado. Sectores y actividades en crisis.**
- **Referencias: bancarias, clientes, proveedores.**

EFFECTOS DE LA MOROSIDAD

Cuenta de resultados

activo	pasivo		
		Ingresos por ventas -----	0
		Financiación activo	
		improductivo.....Gast.Financ.	(-)
M	I	Dotación insolvencias: % deuda	(-)
		Costes gestión morosos.....	(-)
		Costes tramites jurídicos.....	(-)

IMPORTANTE DISMINUCION DEL BENEFICIO



FACTORES QUE POTENCIAN LA MOROSIDAD

- **DERIVADOS DEL PROVEEDOR:** incidencias en la calidad, servicio, suministro de la mercancía, logística, facturación, o en la gestión.
- ✓ *Los clientes bloquean los pagos por estar descontentos, además favorecen al moroso habitual.*
- ✓ *Se consideran "Incidencias"(no morosidad) y deben solucionarse de inmediato*

CONCIENCIA COLECTIVA DE APLAZAR PAGOS.

Intencionalidad para conseguir financiación gratuita.

LA NEGOCIACIÓN

- **OBJETIVO:** conseguir el cobro rápido de la deuda del moroso o establecer un calendario de pagos aplazados ajustado a sus posibilidades e incrementando a su vez, las garantías para el cumplimiento de sus compromisos.
- **DEBE INICIARSE LO ANTES POSIBLE.** No actuar a tiempo supone:
 - ✓ Aumentar la frustración, agresividad y enemistad del deudor.
 - ✓ Posibilidad de alzamiento de bienes. Aumento de numero acreedores. Deudores puedan adoptar malas practicas y rodearse de asesores de mala reputación.
 - ✓ Disminuye el patrimonio y la posibilidad de generar recursos.
 - ✓ Disminuye la imagen social y profesional del deudor, y la posibilidad de aportar fiadores o garantías suficientes.

COMO REALIZAR UNA GESTIÓN DE COBRO CON ÉXITO

- **PREPARACIÓN:** actitud positiva, tenacidad, constancia y firmeza.
- **COMUNICACIÓN:** persuasiva, evitar confrontación directa, adaptarse al perfil del deudor, sintetizar, reconducir argumentos del deudor al pago de la deuda.
- **SENTIRSE LEGITIMADO:** no tener vergüenza, cobrar la deuda es un derecho, y el impago genera efectos nocivos para nuestra empresa.
- **SISTEMATIZAR LAS ACCIONES DE COBRO:** anticipación (recordatorio días antes del vencimiento), averiguar de inmediato el motivo de la incidencia, establecer un calendario de actuaciones y resultados.
- **SER UN BUEN NEGOCIADOR:** superando objeciones, ejercer presión y estar dispuesto a realizar concesiones progresivas.
- **TRATAR DE REFORZAR GARANTÍAS:** reconocimiento deuda, avales, etc.
- **,!!! DISPONER DE LA MÁXIMA INFORMACIÓN !!!** solvencia, investigación comercial, mercantil, vinculaciones.

TIPOLOGIA DE LOS MOROSOS

- **FANTASIOSO:** embaucador con muchos proyectos de futuro de difícil realización.
- **REFRACTARIO:** es impermeable a todo tipo de conminaciones.
- **EXPLOSIVO O IRRITABLE:** es hábil en imputar la culpabilidad a otros.
- **INTROVERTIDO:** se esconde cuando tiene problemas.

- ✓ Ante indicios de problemas actuar con rapidez para obligarlo a llegar a un acuerdo.
- ✓ Acotar la negociación a dos alternativas, e inducirlo a que elija la que prefiera para pagar.
- ✓ Cuidar la comunicación, utilizar términos positivos, evitando poner en duda su moralidad
- ✓ Debemos colaborar, resaltando sus cualidades, y dar a entender que le podemos ayudar.



Ley de Enjuiciamiento Civil

- **JUICIO MONITORIO.**
- Se acude al juez con la factura, albaranes, documentos firmados + escrito de demanda (datos del deudor, origen y cuantía de la deuda).
- Este requiere al deudor que se pague o se oponga en el plazo de **20 días**. Con sentencia, se puede pedir ejecución, aunque este recurrida. Si no se opone, se ejecuta (pago o embargo), sin necesidad de abogado o procurador.
- En el caso de no comparecer, no podrá reclamar en juicio posterior la cantidad ejecutada.

RECUPERACIÓN DEL IVA POR MOROSIDAD (RD Ley 6/2010)

- **Reformulación del Artículo 80: posibilidad de reducir la base imponible del IVA, cuando el cliente no haya hecho efectivo el pago de la cuotas repercutidas, cuando se cumplan ciertos requisitos:**
- ✓ **1 año desde el devengo del impuesto (6 meses en ERD) . De 1 a 3 meses desde auto de declaración del Concurso de Acreedores.**
- ✓ **Que figure reflejada en la contabilidad.**
- ✓ **Que el destinatario actué como empresario o profesional**

✓ Que hayamos instado el cobro mediante reclamación judicial o requerimiento notarial. (certificado deuda si el deudor es un Ente Publico)

- ✓ **Cumplido el plazo y los requisitos, podemos modificar la Base Imponible mediante la emisión de una factura rectificativa en el plazo de 3 meses.**
 - **NO PROCEDE EN: créditos afianzados por entidades de crédito de garantía recíproca o cubiertos por un seguro de crédito o caución.**
 - **Créditos entre personas o entidades vinculadas**
 - **Tengan garantía hipotecaria.**

ERD: empresas de reducida dimensión <6 MM €

**LEY 15/2010 de Julio de modificación de la Ley 3/2004
que ESTABLECE MEDIDAS CONTRA LA MOROSIDAD .**

- **Fija un plazo de referencia de 60 días para el pago de operaciones comerciales, desde 2013 no ampliable por las partes.**
- **Las patronales podrán denunciar practicas abusivas defendiendo el anonimato del denunciante.**
- **El plazo de pago se cuenta a partir de la fecha en que el deudor recibe la mercancía y/o prestación de servicios.**
- **Podrán agruparse facturas hasta 15 días, si bien el plazo de pago computa desde la fecha que corresponda a la mitad de este periodo.**

Las Administraciones publicas y empresas estatales deben pagar a 30 días.

- Si transcurrido un mes, la Administración no hubiera contestado a la reclamación se entenderá reconocido el vencimiento del plazo y se podrá iniciar recurso contencioso administrativo
- (*) Para el caso de los productos agroalimentarios, frescos y/o perecederos el plazo no excederá de 60 y 30 días respectivamente.

LEY 3/2004. ESTABLECE MEDIDAS CONTRA LA MOROSIDAD (Actualizada con RD 4/2013 i 4/2014)

Penaliza con interés de demora: Tipo de la última operación comercial semestral del BCE + 8 puntos. Las partes podrán pactar un tipo de interés inferior, siempre que este no sea un 70% inferior al tipo legal de demora (pactos no validos para el Sector Publico)

- **Devengo automático de intereses sin necesidad de requerimiento judicial o extrajudicial.**
- **Compensación fija de 40 € más los gastos incurridos en el cobro, si son responsables de los retrasos.**
- **Prohibición de interponer condiciones abusivas a proveedores (práctica repetitiva de plazos abusivos, si sirve proporcionar liquidez adicional, o cláusulas que excluyan intereses de demora y costes de cobro)**

CONCURSO DE ACREEDORES

VOLUNTARIO

- PROCEDIMIENTO JUDICIAL VOLUNTARIO QUE PERMITE PROTEGERSE DE LOS ACREEDORES.
- SOLICITADO POR EL DEUDOR, EN EL PLAZO MÁXIMO DE 2 MESES, A PARTIR DEL SOBRESIMIENTO DE PAGOS

NECESARIO

- SOLICITADO POR EL ACREEDOR A PARTIR DE LOS 2 MESES.
- ACREDITAR TITULO DE CRÉDITO, Y PROBAR LA INSOLVENCIA DEL DEUDOR.
- - SOBRESIMIENTO GENERAL EN EL PAGO DE OBLIGACIONES.
 - EXISTENCIA DE PLURALIDAD DE EMBARGOS
 - INCUMPLIMIENTO OBLIGACIONES TRIBUTARIAS, SALARIOS ,SEG.SOCIAL

!!GOZARA DE PRIVILEGIO GENERAL HASTA EL 50% DE SU CRÉDITO!!

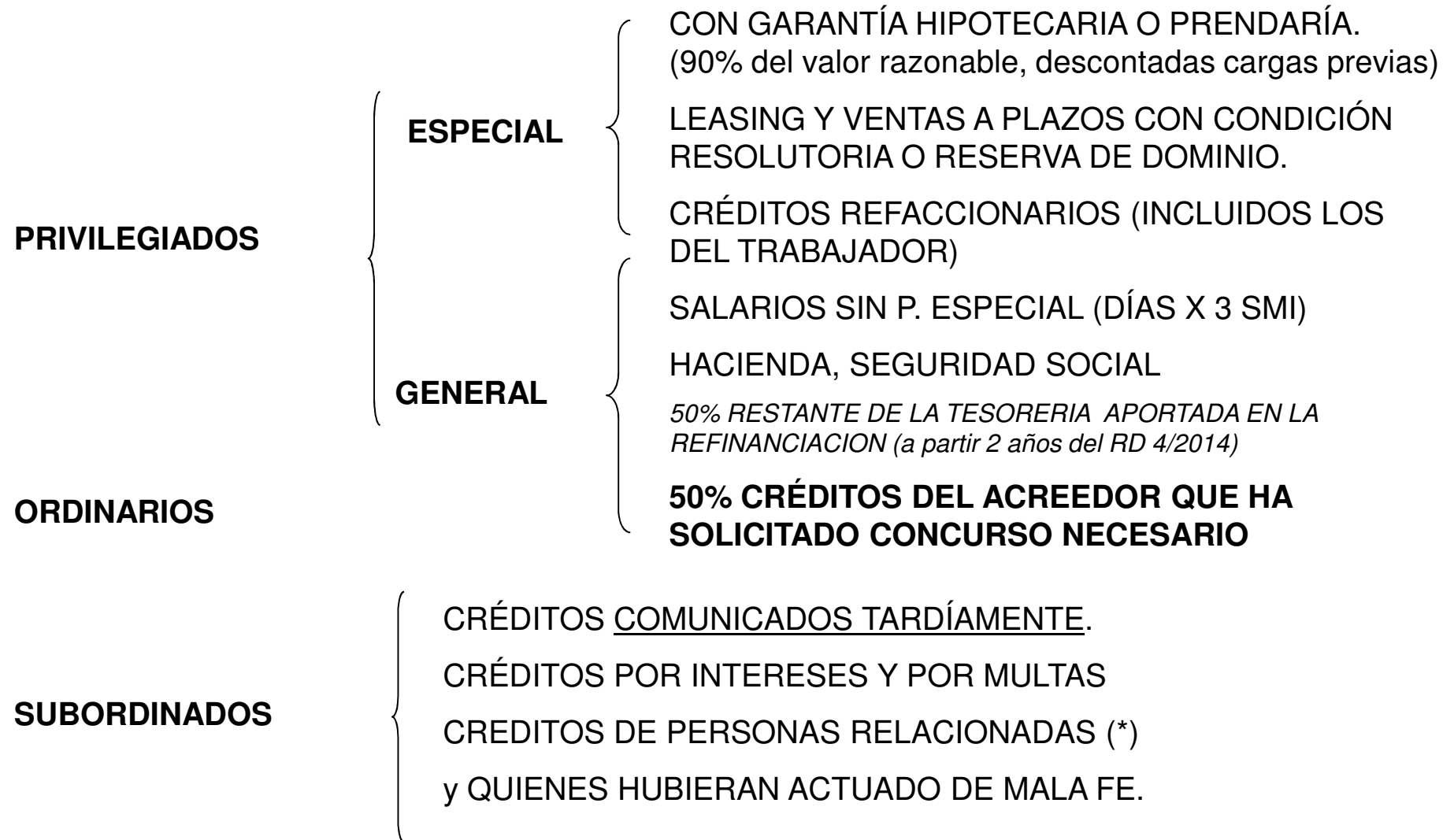
COMUNICACIÓN DE NEGOCIACIONES

- Comunicación al Juzgado Mercantil del inicio de negociaciones para un acuerdo de refinanciación o de adhesiones para el convenio. Esta comunicación se publica en el Registro Publico Concursal, si bien el deudor puede solicitar que este sea un acto reservado.
- Debe realizarse antes de transcurrir los 2 meses de plazo legal.
- El juzgado dejara constancia de la comunicación presentada
- Transcurridos **3 meses**, el deudor haya o no alcanzado un acuerdo de refinanciación o un acuerdo extrajudicial de pagos o las adhesiones, debe solicitar la declaración de concurso **dentro del mes hábil siguiente.**
- Durante este periodo se suspenden las ejecuciones judiciales de bienes que resulten necesarios para continuar la actividad empresarial. Se evita también el “Concurso Necesario” que pudiera solicitar el acreedor.

PRECONCURSOS: ACUERDO EXTRAJUDICIAL DE PAGOS

- **Empresarios personas naturales a efectos mercantiles, autónomos y personas que ejerzan actividades profesionales, que sean insolventes con un pasivo <5 MM euros.**
- **Personas jurídicas insolventes, que en caso de concurso este no fuera complejo. Que tenga patrimonio e ingresos para lograr un acuerdo de pago.**
- **Solicita el nombramiento de un MEDIADOR, al Notario o al Registro Mercantil.**
- **En la instancia debe constar:**
 - **Efectivo, activos líquidos, bienes y derechos a su favor, ingresos regulares previstos, lista de acreedores con cuantía y vencimiento de los créditos, y relación de gastos regulares previstos.**
 - **También se incluyen los titulares de préstamos con garantía real y de Derecho Público, sin perjuicio de que puedan no verse afectados por el acuerdo**

CLASIFICACIÓN DE LOS CRÉDITOS (actualizada con RD 4/2014 i 11/2014)



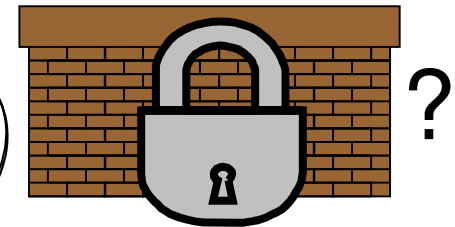
(*) Se excluyen de los subordinados los créditos de acreedores que hayan asumido un pacto de refinanciación, aunque estos se hayan convertido en participativos o que se hubieran capitalizado. RD 4/2014

CLASIFICACIÓN DEL CONCURSO

FORTUITO



CULPABLE



• Cuando en la generación o agravamiento de la insolvencia hubiera dolo o culpa del deudor.

• Si no declaro concurso voluntario dentro del plazo (2 meses) y se demuestra culpabilidad.

- **Inhabilitación 15 años**
- **Embargo de sus bienes**

LA NEGOCIACION CON LA BANCA

- **REESTRUCTURACIÓN O REFINANCIACIÓN:** operación nueva, que normalmente integra varios tipos de deuda para la adecuación de la nueva cuota a las posibilidades de pago. No deben incrementar los importes y mantener garantías, si es posible aumentarlas.
- **REESTRUCTURACIÓN: no hay impagos previos.**
- **REFINANCIACIÓN: cuando hay deuda impagada.**
- **NOVACIÓN:** se mantiene la finalidad, modificando los pactos de la operación, tales como el sistema de pago (mensual a trimestral), el sistema de amortización, estableciendo carencias (total o de capital) y/o alargando el plazo.

Calendario general de dotaciones

Tiempo transcurrido desde el primer impagado	Dotación dudoso
Hasta 6 meses	25%
Más de 6, sin exceder de 9	50%
Más de 9, sin exceder de 12	75%
Más de 12 meses	100%

RIESGO A PROVISIONAR = (1-% Tasación garantía real)*Riesgo dudoso	% Tasación
Vivienda terminada residencia habitual.	80%
Fincas rusticas, oficinas, locales y naves polivalentes	70%
Viviendas terminadas (resto)	60%
Parcelas, solares y resto de activos inmobiliarios	50%
Garantías pignoraticias parciales. Saldos y deuda emitida Administración Publica	90%

Minoración del riesgo a dotar,
en función del valor de la garantía real.

REFINANCIACIÓN DE LAS DEUDAS

- Para evitar ser objeto de **rescisión** (hasta dos años previos a la declaración del concurso), la refinanciación debe cumplir:
- Se proceda a la ampliación significativa del crédito disponible o la modificación de sus obligaciones, bien por prórroga de su plazo o de otras sustitutivas que respondan a un plan de viabilidad.
- El acuerdo suscrito por acreedores cuyos créditos supongan las mayorías legalmente establecidas en función de los nuevos plazos acordados y las posibles “quitas”
- Se haya formalizado en instrumento público.

REFINANCIACIÓN DE LAS DEUDAS

Las refinanciaciones que cumplan estos requisitos no se clasificarán como créditos subordinados en caso de una posterior liquidación, aunque el acreedor fruto de estos acuerdos pase a ser una parte vinculada de la sociedad, por capitalización de deudas o por su conversión en créditos participativos (RD 4/2014),

100% de los créditos que supongan nuevos ingresos de tesorería en los acuerdos de refinanciación, formulados durante un plazo de dos años desde entrada en vigor del RD 4/2014 (9/3/2014), se pagaran a su vencimiento. *Después, solo el 50%, mientras que el otro 50% se clasifica como “crédito privilegiado”.*