



### Pere Brachfield

Professor de *Credit Management* d'EAE i director del *Centro de Estudios de Morosología* de la mateixa institució.

Consultor de la Patronal Catalana de la Petita i Mitjana Empresa PIMEC.

Assessor de la Plataforma Multisectorial contra la morositat.

Recentment ha publicat *Gestión del crédito y cobro* (Profit Editorial), on explica com gestionar de forma integral el crèdit i ensenya els mecanismes de *credit management* de què disposen les empreses.

# Recomanacions per a la prevenció i el cobrament d'impagats comercials

Moltes empreses encara tenen una visió miop dels objectius, ja que només donen prioritat absoluta a la funció de vendre. Tot i que vendre és important, el que realment cal aconseguir és vendre amb benefici i cobrar com abans millor els productes que s'han venut als clients. Si una empresa no segueix aquest principi no sobreviurà gaire temps en el mercat actual.

**AVUI DIA**, la majoria de les empreses estan obligades pels condicionaments del mercat a concedir crèdit als clients. No obstant això, no totes estan prenent les precaucions més elementals per evitar els impagaments i els retards en el cobrament.

Amb les restriccions de liquiditat i el major rigor de les entitats financeres a l'hora d'atorgar crèdits, la morositat està augmentant de forma exponencial. Les estadístiques dels últims mesos

revelen un augment dels retards en el pagament de les factures vençudes. La perspectiva per a l'any 2010 és que els impagaments empresarials continuïn augmentant.

En l'actual crisi de morositat, i davant de la falta de liquiditat que hi ha al carrer, les empreses proveïdores de béns i serveis s'han de conscienciar que, quan atorguen ajornaments de pagament als compradors, estan actuant com a banquers. Per tant, la concessió de crèdits a clients s'ha de fer sota uns procediments que avaluïn la solvència i capacitat de pagament dels deutors. Les recomanacions pràctiques per evitar els impagaments empresarials són, en primer lloc, inculcar en la cultura empresarial que els impagaments no són una fatalitat. Si l'empresa adopta una sèrie de precaucions bàsiques abans de concedir crèdits als clients, si adopta una sèrie de mesures preventives que a continuació exposarem, si gestiona correctament els comptes per cobrar i si reacciona ràpidament en cas de problemes, pot minimitzar els incobrables.

En segon lloc, cal adoptar un principi fonamental: no forçar les vendes. Moltes empreses es queixen que tenen molts impagats, però no detecten una de les causes més freqüents de la morositat: la política comercial de la mateixa empresa. Una vella màxima en les vendes a crèdit és: "a més pressió per vendre, més impagaments". ►



### GESTIÓN DEL CRÉDITO Y COBRO

Aquest llibre explica en què consisteix el *credit management*, com s'ha d'implantar en l'empresa, sigui el que sigui la seva grandària, i com formar un bon equip de *credit management* amb persones qualificades. *Gestión del crédito y cobro* a més aporta els coneixements necessaris per a administrar eficaçment els crèdits comercials i gestionar els cobraments, i constitueix un manual pràctic que permet l'aplicació immediata dels coneixements en el dia a dia del món de l'empresa.

### ► No ens hem de refiar de les aparences

En tercer lloc, no ens hem de refiar de les aparences dels nous clients; per molt bona imatge que ofereixi un possible comprador, és aconsellable investigar què hi ha darrere de la façana d'aquest futur client. De vegades, amb una mica d'esforç investigador es descobreix la cara oculta de les empreses. A més, cal extremar les precaucions amb les empreses que s'acaben de constituir; ja que les estadístiques ens revelen que la meitat de les empreses creades desapareix en els primers quatre anys de vida.

## Moltes empreses es queixen dels impagats, però no detecten una de les causes més freqüents: la política comercial de la mateixa empresa

En quart lloc, és vital demanar un informe jurídic de tot nou client per assegurar-nos del tipus de societat que tindrem com a deutora i de com és la seva responsabilitat legal i la dels seus socis en cas d'impagament. Un bon coneixement jurídic del client permet reduir riscos, ja que hi ha morosos professionals que, per defraudar els creditors, utilitzen empreses no constituïdes legalment o que no estan inscrites en el registre mercantil. D'aquesta manera es pot esbrinar qui són els socis de la mercantil, els administradors, les vinculacions amb altres societats i si compleixen els requisits legals per operar a Espanya. En cinquè lloc, és convenient demanar informes comercials investigats i actualitzats de tot nou client. Aquests informes han de proporcionar dades fiables sobre la solvència, la liquiditat, l'arrelament, la capacitat de pagament i la serietat mercantil del client: una bona informació comercial pot evitar molts morosos. Un punt important dels estats financers del client és comprovar que la dimensió de la seva empresa s'adeqüi al nivell de risc assumit. Així, es verifica que el comprador disposi de recursos propis suficients per endeutar-se en una operació amb pagament ajornat. Per exemple, un proveïdor que ven 30.000 euros a crèdit a una microempresa amb un capital social de 3.000 euros assumeix un risc considerable, ja que existeix una desproporció entre l'import de la transacció comercial i els fons propis del client. Una altra dada molt important són les bones referències d'altres proveïdors. El millor informe sobre els hàbits de pagament d'un nou comprador ens el poden proporcionar proveïdors que fa temps que treballen amb el client. En cas de dubtes sobre la solvència o capacitat de pagament, cal demanar garanties bancàries, reals o personals.

### Política de crèdits

En sisè lloc, s'ha d'establir una política de crèdits i un manual de procediments. És recomanable redactar una política de crèdits i cobraments coherent amb la situació i un decàleg de procediments que contingui les normes d'actuació en matèria de concessió de crèdits i acció de cobrament, i mentalitzar tots els empleats de vendes i d'administració de clients perquè segueixin al peu de la lletra el manual de procediments. Al mateix temps s'ha

d'atorgar a cada client un límit de risc i un *rating* de risc. Cal establir un límit de risc per a cada client, és a dir, la quantitat màxima de crèdit que estem disposats a arriscar amb el client i que no sobrepassem en cap moment si no és amb l'autorització d'algun directiu responsable. Gràcies als límits de risc s'evitaran pèrdues elevades si es produeix una situació de morositat.

En setè lloc, cal vetllar per la documentació mercantil que acrediti la relació contractual amb el client; primer de tot, s'ha de fer signar als clients un bon contracte redactat per l'assessoria jurídica. El contracte és la peça clau de l'èxit de les operacions; si reuneix els requisits legalment exigits, el deutor queda obligat a assumir els pactes, sense possibilitat d'eludir-los ni de fer marxa enrere amb els acords assumits i les obligacions adquirides. Des d'un punt de vista preventiu, el contracte és el document que permet garantir i protegir jurídicament els interessos del creditor. Així mateix i de forma substitutòria o complementària al contracte, és necessari que el client firmi l'acceptació de les condicions generals de venda del proveïdor. Les condicions generals de venda són les normes per a la venda que el proveïdor ha fixat i que aplica a tots els clients. Aquestes condicions es poden incloure en el dors del full de comanda o en la proposta de comanda. A més, cal documentar les operacions comercials des de l'inici fins al final. En la pràctica del dia a dia les empreses solen admetre comandes telefòniques o verbals dels compradors i no exigeixen la signatura ni el segellat dels albarans (o de les factures) per una persona responsable amb la finalitat d'agilitar els tràmits i no retardar el tràfic mercantil amb formalitats administratives. La documentació necessària per reclamar un deute derivat d'un impagament comercial consisteix en tres documents: una comanda, un albarà i una factura. Amb la possessió d'aquests tres documents mercantils, el creditor veurà totalment blindat el seu dret de cobrament i podrà demostrar perfectament l'existència d'un deute, de manera que el morós no tindrà cap escapatòria legal per deixar de pagar l'operació comercial. En clients de major risc o en operacions d'imports elevats, cal aconseguir del client documents canviaris per al pagament de les operacions: xec, pagaré o lletra.

En vuitè lloc, el proveïdor ha d'evitar les errades en el moment de la venda; és a dir, ha de mostrar un comportament irreprotxable. Les empreses que venen productes o serveis han de tenir com a objectiu el fet de cometre "zero" errades en la seva actuació i oferir un servei de qualitat als clients. L'empresa proveïdora ha d'haver actuat de forma irreprotxable i ho ha de poder demostrar en qualsevol moment: complint tots els requisits de quantitat, qualitat, termini de lliurament, preu, facturació, etc.

En novè lloc, l'empresa proveïdora ha d'adoptar una gestió proactiva en el cobrament de tràfic normal; o sigui, ha d'establir mecanismes que permetin una gestió proactiva dels impagats. Així doncs, en lloc de deixar que el client efectui els pagaments de les factures al venciment per mitjà de transferència bancària, és millor domiciliar els cobraments en un compte bancari i utilitzar el dèbit en compte mitjançant la norma bancària corresponent. A més, cal exercir una vigilància estricta dels sal-

dos vençuts; el departament d'administració ha d'utilitzar unes llistes mensuals de saldos vençuts i no vençuts que controlin els saldos de clients, amb la finalitat de detectar els endarreriments i prioritzar les accions de cobrament. Així mateix, cal exercir un control d'efectes i rebuts impagats. Amb periodicitat setmanal, el servei de cobraments treballarà amb una llista de girs i rebuts impagats —efectes que no han estat atesos per l'entitat bancària del client— i realitzarà immediatament les accions de cobrament pertinents.

## El contracte permet garantir i protegir jurídicament els interessos del creditor. A més, cal documentar les operacions comercials des de l'inici fins al final

### Per reclamar els deutes

En relació amb el cobrament dels impagats empresarials, el primer que s'ha de fer és perdre “la por escènica a reclamar els deutes”, és a dir, no s'ha de tenir cap por d'enviar el primer recordatori de pagament com més aviat millor. Algunes empreses no s'atreveixen a reclamar de seguida el cobrament de les factures vençudes per por a projectar una imatge d'excessiu rigor i duresa. En canvi, una reclamació puntual permet detectar a temps una possible fallida incobrable. A més, s'aconsegueix un efecte psicològic positiu, ja que la majoria dels deutors respecten els creditors que saben controlar els cobraments. Dit d'una altra manera, el creditor no ha de tenir cap vergonya —ni tan sols aliena— ni s'ha de sentir incòmode a l'hora de demanar que se li pagui. En altres països on la cultura empresarial és menys permissiva, les empreses són molt més agressives a l'hora de reclamar els pagaments —i obtenen bons resultats—. Per tant, no cal sentir cap objecció a l'hora de demanar al deutor que pagui. Reclamar un crèdit vençut no ha d'avergonyar mai el creditor, en tot cas són els clients morosos els que haurien de sentir vergonya. Desgraciadament això no sol ocórrer gairebé mai, ja que la psicologia del deutor morós funciona de la següent manera: “si no em reclamen el deute no fa falta tenir pressa per pagar”. En conseqüència, és recomanable fer un requeriment de pagament fefaent al morós en què se li exigeixi el deute amb els interessos de demora i les despeses reportades segons la Llei 3/2004 de mesures de lluita contra la morositat.

Segon, abans d'iniciar la reclamació és convenient obtenir la màxima quantitat d'informació sobre el deutor, tant de fonts internes com externes, i tant econòmiques —solvència, endeutament, liquiditat— com personals. Si és necessari, es pot sol·licitar una investigació financera i econòmica integral a un detectiu privat professional que estigui plenament facultat per investigar la solvència i situació patrimonial de les persones físiques. També cal recollir tota la informació referent al crèdit pendent de cobrar, l'historial del client i la documentació relacionada. D'altra banda, el creditor ha de personalitzar la gestió de

cada impagat adaptant-se al perfil del deutor, és per això que cal tenir en compte la quantitat del deute, el tipus d'empresa, la forma jurídica, el sector d'activitat, la localització geogràfica i la personalitat de l'interlocutor. Cal destacar que el secret de l'èxit en la reclamació d'impagats és la preparació que es fa abans de la gestió. És per això que s'han de determinar prèviament els objectius que es pretenen assolir i preveure l'estratègia de recobrament més adequada per a cada cas.

### Soluciones pragmàtiques

Tercer, el millor mètode per cobrar dels morosos és la negociació directa i la recerca d'una solució pragmàtica. La negociació és la millor via per aconseguir el cobrament dels morosos. Per aconseguir-ho, el creditor ha d'anteposar els seus interessos (recuperar els diners) a les emocions (la lògica indignació per no haver cobrat). Per aquest motiu és necessari trobar una solució realista que el morós pugui complir i dur a la pràctica, encara que això signifiqui fer-li certes concessions i transigir en alguns aspectes com podrien ser fraccionar el pagament del deute a 30, 60 i 90 dies o fer un quitament. En qualsevol cas, és convenient fer signar al client un reconeixement de deute i pagarés o lletres per instrumentar adequadament l'acord de pagaments.

Quart, el creditor ha d'estar atent pel fet que l'estratègia del deutor és guanyar temps; pretén que vagi passant el temps ja que sap que aquest és el seu millor aliat. El morós coneix el refrany castellà que diu “*deuda vieja es deuda muerta*”, i juga a deixar transcórrer el temps, ja que és conscient que els creditors se solen oblidar dels deutes antics perquè donen prioritat a la reclamació dels impagats recents. El morós experimentat sap que els debits amb antiguitats superiors a l'any acostumen a ser comptabilitzats com crèdits fallits pel creditor i que passen definitivament a l'arxiu d'incobrables (fet que implica la fi de les gestions de recobrament).

## El creditor no ha de tenir cap vergonya a l'hora de demanar que se li pagui. El deutor morós pensa: “si no em reclamen el deute no fa falta tenir pressa per pagar”

Cinquè, les millors armes del gestor de cobraments són: una bona capacitat negociadora, constància en els contactes amb el deutor, fer visites personals al morós, ser insistents en la recerca d'una solució i mantenir una conducta assertiva per superar les objeccions i convèncer l'interlocutor perquè pagui.

Sisè, si han transcorregut més de 120 dies des de l'impagament i no s'ha aconseguit una solució, és aconsellable recórrer a professionals de la recuperació de crèdits especialitzats en reclamació de deutes i que garanteixin una conducta ètica en la seva gestió recuperadora, així com una eficàcia provada en les seves tasques de recobrament. ■