



Si alguien necesita
ampliación o
explicación concreta
de algún apartado :

pregunta@dublino.es

INDICE

conceptual

- # Los IMPAGADOS, algunos conceptos olvidados
- # Los tres secretos de la gestión de cobros
- # El cobro perfecciona la venta
- # La declaración sustitutiva
- # ¿Qué es la Morosidad?
- # Externalizar los cobros
- # ¿Qué hago? ¡Ya tengo un impagado!
- # Algunos apuntes adicionales

1. ANTICIPACION

ANTICIPACION

Y un concepto básico final :
ANTICIPACION

ANTICIPACION Gestionar la entrada de riesgos

ANTICIPACION :Ser implacables con la calidad documental

Un concepto básico final: **ANTICIPACION**

- Elevar a un arte propio, y con mayúsculas, el **SEGUIMIENTO** del riesgo y la **ANTICIPACION** de medidas a tomar, aunque no haya llegado el vencimiento del cobro

ANTICIPACION Gestionar la entrada de riesgos

- Estudiar el mejorar la cobertura de riesgos de nuestros CLIENTES, sistematizando y protocolizando la gestión del riesgo de cobro, entendido éste en sus diferentes fases:
- Establecer proceso de decisión de la aceptación de riesgos en los pedidos recibidos
- Ponderar el basarnos en terceros (compañías aseguradoras) para afianzar la calidad de nuestras ventas
- Recordar que el riesgo de un cliente, existe desde el momento en que le ofrecemos nuestros productos, hasta 5 días después (por ejemplo) de haber ingresado el pagaré en nuestra cuenta corriente del Banco (¿podría venir devuelto?)

ANTICIPACION :Ser implacables con la calidad documental

- Hacer especial énfasis en la calidad documental de nuestras relaciones con clientes : pedidos, contratos, albaranes, etc, perfectamente formalizados
- Situar con claridad en nuestros procesos, que no es lo mismo, un recibo girado, que un pagaré o que un confirming

✳ Un concepto básico final: **ANTICIPACION**

- ✳ Elevar a un arte propio, y con mayúsculas, el **SEGUIMIENTO** del riesgo y la **ANTICIPACION** de medidas a tomar
- ✳ El riesgo es riesgo mientras no se haya cobrado.

Comentarios previos

- ✳ Establecer el verdadero valor aportado por la financiación y nuestro riesgo al concepto de la venta y al área comercial.
- ✳ Morosidad: Cuando una empresa, posee o le entra morosidad, le afectan básicamente varios conceptos :
 - ✳ Lo imprevisto financieramente de la situación
 - ✳ El tamaño "financiero" de la empresa, en proporción a la "sorpresa" que se le viene.
 - ✳ La posibilidad de deterioro de la imagen financiera ante terceros, así como el factible debilitamiento de la posición negociadora tanto ante la Banca como ante otros actores.
- ✳ La morosidad en general, provoca numerosas tensiones económicas y financieras en las empresas, llegando en ocasiones (según "tamaño financiero" y "sorpresa") a la situación de imposibilidad de hacer frente a sus pagos, o incluso a la quiebra misma por fallido definitivo, etc.
- ✳ Debemos objetivar esta posibilidad y no sentirnos presionados por los "objetivos" en ventas, del área comercial.
- ✳ Son enemigos los vendedores y los tesoreros?.....
- ✳ El riesgo forma parte de la decisión de la venta
- ✳ El riesgo es necesario

Actitudes ante la GESTION DE COBRO

- ✦ **Talante** de cobros y pagos, firme y concienciado de la necesidad de su método y seguimiento
- ✦ **Firmar**, en el pedido, o en el contrato, condiciones exactas de pago:
 - Plazo y fecha a partir de la cual se establece
 - Forma del pago
 - Albaranes posteriores, todos firmados, con identificación de la persona que recibe : nombre,DNI,responsabilidad
- ✦ Establecer protocolo de asignación de **Límites de Riesgo** con CLIENTES
 - Informe de solvencia,y ratios que ayuden a situar el mencionado límite, no dejándose influenciar por la presión sobre ventas.
 - Datos contables y financieros
 - Alertas:
 - ✦ Boletín Oficial Registro Mercantil . BORME.
<http://www.boe.es/q/es/borme/anyos/2006.php>
 - ✦ Empresas de informes, ON LINE preferiblemente
 - ✦ RAT (Registro de Aceptaciones Impagadas, cuantía igual o superior a 300 euros, personas jurídicas)
 - ✦ ASNEF <http://www.asnef.com/> (el deudor debe haber recibido aviso de la gestora de la base de datos, indicándole el incumplimiento de pago, motivo por el cual en 30 días lo incluirá en la base de datos)
 - ✦ Agencia Española de Protección de Datos , <https://www.agpd.es/index.php> Organismo al que se puede recurrir, para información.

Actitudes ante la GESTION DE COBRO

- Valoración del gestor de la empresa cliente, en quien se tiene la confianza
- Garantías adicionales si se requieren
- Mejorar el **soporte documental**, si se puede,con soporte cambiario u otra fórmula
- Estudiar la posibilidad de gestionar un seguro de crédito
- Tener referencias de clientes/proveedores/bancos relacionados con nuestro cliente petionario
- No valorar datos subjetivos,sino totalmente objetivos (no apariencias, no datos iniciales de relación,
- ✦ **Anticipación** al vencimiento del riesgo
 - Valorar seriamente, el avisar por e-mail, 10 días antes del vencimiento de nuestro cobro
 - Vincular al área comercial en la medida, de que la venta se acaba cuando se cobra
 - Comprobar nuestro nivel de informatización, respecto a su proporcionalidad con el fin perseguido
 - Efectuar seguimiento cercano del riesgo, tanto en base a alertas, como en cercanía al riesgo

Clasificación de los CLIENTES en la GESTION DE COBRO

✦ NORMAL

- Aquel cliente que funciona dentro de plazos, y cumplimiento contractual, o con demoras justificadas objetivamente.

✦ DUDOSO

- Aquel cliente, que va a incumplir, ha incumplido en alguna ocasión no justificada, y que no ha llegado a los 90 días de retraso (según política empresa)

✦ MOROSO

- Aquel que rebasa el plazo de 90 días desde el vencimiento de su pago, o que estando en situación normal, se presupone que podría alcanzar dicho plazo.

✦ POSIBLE FALLIDO

- Aquel que habiendo pasado las etapas anteriores o no, se entiende que podríamos tener pérdida parcial o total de nuestra deuda.

✦ FALLIDO

- Aquel en el que hemos sufrido una pérdida total o parcial

Enfatizar la Gestión de Cobro, como expresión inseparable de la Venta

En línea con el área de Calidad de la Compañía, conceptuándolo como inseparable y la perfección de la Venta efectuada

Actividades necesarias:

1. DESIGNACION DE RESPONSABLE

- Con asistencia a Comité de Dirección, y poder de decisión sobre la autorización de todas las Ventas a clientes

2. ANALISIS PREVIO DEL RIESGO A ADQUIRIR

3. CONTROL, SEGUIMIENTO Y GESTION DE LOS RIESGOS ADQUIRIDOS

4. DEFINICION EXACTA DE PLAZOS, CIRCUITOS, MÉTODOS, PROTOCOLOS E INFORMACION PERIODICA A FACILITAR A LA DIRECCION

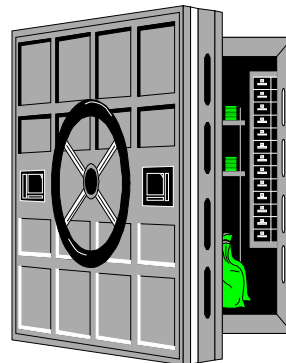
ANTICIPACION, ANTICIPACION



Hay posiblemente muchas FORMAS de gestionar el COBRO y los IMPAGADOS, pero sólo UNA nos garantiza una base de trabajo : la PUERTA de la ANTICIPACION

CRITERIOS BASICOS DE RIESGO

- # Método CES
 - ▣ Capacidad de pago
 - ▣ Experiencia y talante
 - ▣ Solvencia
 - ▣ Tangibles
 - ▣ Intangibles



SINTESIS INFORME EMPRESAS

1 .- EQUIPO HUMANO Y MEDIOS PRODUCTIVOS

- Socios y directivos
- Experiencia acumulada
- Instalaciones
- Capacidad Productiva
- Gestión observada

#4 .- SEÑALES DE ALERTA

- RAÍ , ASNEF, EVOL FINANCIERA
- EVOL TESORERÍA, ETC

2 .- CIRCUITO COMPRAS Y VENTAS

- FORTALEZA Y DEBILIDADES
- PODER DE CLIENTES Y PROVEEDORES
- COMPETIDORES
- PRODUCTOS SUSTITUTIVOS
- BARRERAS ENTRADA Y SALIDA
- ESTRATEGIA OBSERVADA
- FASE : PENETRACIÓN, DESARROLLO, E
- EXPANSIÓN DE MERCADOS
- DIVERSIFICACION

#5.- INFORME ECONÓMICO-FINANCIERO

- BALANCES Y CTA EXPLOTACIÓN
- RATIOS
- ORIGEN Y APLIC DE FONDOS
- CTAS PREVISIONALES, ETC.

3 .- RELACIONES CON BANCOS y PROVEEDORES

- POSICIÓN NEGOCIADORA
- POSICIONES ACTIVO/PASIVO

Empresas de informes: Algunos ejemplos

- # Las empresas de Informes, preferiblemente OnLine, ayudan a obtener datos inmediatos, objetivos y públicos de las compañías, sobre las que tenemos que decidir en materia de análisis de riesgos.

Ejemplos:

- www.axesor.es
- www.e-informa.es

Esta relación , es meramente casual, por orden alfabético, no es ni muchos menos exhaustiva, y en modo alguno está limitando o priorizando sobre la existencia de otras compañías de Seguros de crédito, que presumiblemente podrían ser de mejor calidad

EXPERIENCIA

Una de las grandes palancas que debemos utilizar, si ello es factible, es la experiencia, y veteranía acumulada en los procesos que posea nuestro cliente, bien productivos, bien comercializadores, bien ambas cosas.

- Fechas de antigüedad,
 - experiencia de los socios,
 - ventajas competitivas existentes como Patentes, Marcas, etc,
- deben ser conocidas y valoradas

SEÑALES DE ALERTA

- ✦ Los denominados filtros o señales de alerta, indican generalmente y salvo errores, o incumplimientos de los pagos o posibilidad de ellos, a los vencimientos previstos o comprometidos.
 - ✦ Ello, les podría permitir, por proyección estadística, establecer con cierta aproximación la calidad del riesgo que están tomando.
- ✦ **APARICION DE IMPAGADOS.-**
- ✦ **DEMANDA DE RENOVACIONES DE PLAZO,** tanto por indicación anticipada de la imposibilidad de atenderlo en su momento, como cuando este requerimiento se produce con posterioridad al impagado.
- ✦ **ALARGAMIENTO DEL PMC** , sin justificación aparente
- ✦ **MOVIMIENTOS EN SU ACCIONARIADO**
- ✦ **MOVIMIENTOS EN SUS DIRECTIVOS O EJECUTIVOS**
- ✦ **RAI.-** Es la relación de aceptaciones impagadas en letras de cambio, pagarés y similares
 - ✦ Registro de Aceptaciones Impagadas
 - ✦ Cuantía superior a 300 euros
 - ✦ Personalidad jurídica, de los librados, (no personas físicas)
- ✦ **ASNEF.-** Son ejecutivos, embargos y en general acciones judiciales, cuando se ha llegado al final de la fase amistosa de reclamación de deudas.
 - ✦ En Asnef la petición de incluir la deuda en esta base de datos corresponde al acreedor dañado.
- ✦ **EXPERIAN / INFORMA.-** Recoge de forma mecanizada, a todos las compañías adheridos al sistema, aquellos incumplimientos de pagos de más de 90 días de fecha antigüedad
 - ✦ Base de datos, dirigida básicamente a particulares aunque también recoge Empresas
- ✦ **SEGURIDAD SOCIAL y HACIENDA.-** Comprobación de estar "al día" en las obligaciones correspondientes de pago
- ✦ **BOCA - OIDO ?.....**
- ✦ Según la LOPD (Ley Orgánica de Protección de Datos), son legales estos ficheros?.....
 - ✦ La LOPD contempla que cuando existe una deuda cierta, vencida y exigible que ha resultado impagada puede establecerse.

Seguros de crédito

- ✦ Una de las herramientas para limitar los riesgos de impagados, viene dado por el Seguro de Crédito
- ✦ Este, viene dado por :
 - Obligaciones del Asegurado y derechos de la Aseguradora
 - Facilitar información de los clientes con riesgo, y supeditar su asunción del mismo al Visto-bueno de la Aseguradora
 - ✦ Se establece un límite de riesgo garantizado
 - En base a un Riesgo país / Riesgo Sector / Riesgo cliente
 - ✦ Se establece un seguimiento constante del cliente asegurado, obteniendo alertas del sistema de información que ayuden a tal fin.
 - Pago de la prima de cobertura
 - Posible participación parcial en la pérdida (según coberturas) en caso de cliente fallido
 - Derechos del Asegurado y obligaciones de la Aseguradora
 - Ser indemnizado por los quebrantos cubiertos en el plazo previsto contractualmente entre Asegurado y Aseguradora

Una aproximación a la Fijación LIMITE Riesgo: MEDIRLO Y SEGUIRLO

CUALITATIVOS

- ✦ Experiencia empresarial y sectorial del **equipo** gestor
- ✦ **Antigüedad** de la existencia del cliente, y de la relación con nosotros
- ✦ **Talante** pagador
- ✦ Sector y segmento de **negocio**
- ✦ Evaluación **Riesgos**:
 - Riesgo país
 - Riesgo paridad
 - Riesgo sector
 - Riesgo compañía
 - Riesgo financiero y operacional
- ✦ **Finalidad** de sus compras:
 - Continuas, puntuales, especiales, etc.
- ✦ **Calidad documental**
 - Pedidos y albaranes firmados
 - Quizás soporte cambiario, etc

CUANTITATIVOS

- ✦ **Posiciones**
 - Ventas
 - Riesgo medio
 - Impagados históricos
 - PMC pactado y real
- ✦ **Datos financieros**
 - Ventas e incremento anual
 - Cash-Flow
 - PMC y PMP global
 - Endeudamiento total
 - Fondos Propios
 - Solvencia / Liquidez
 - Existencia de coberturas en su circuito de ventas (Factoring, Confirming, Seguro de créditos, etc)
- ✦ **Garantías adicionales**
 - Avals y fianzas
 - Nuestra forma de cobro: Seguro de Crédito, Confirming, Factoring, etc
- ✦ **Calificación RATING**

Datos de la operación concreta : Volumen/Límite propuesto, Vencimiento del mismo (1 año?...)

Tener en cuenta, que la evaluación de un límite, siempre está unido a la transitoriedad del mismo, dado que el seguimiento del riesgo vivo, debe producirse sistemáticamente.

OPCIONES : APROBAR - DENEGAR - NO SÉ

Tendencias deseables en la operativa de establecer el
LIMITE DE CREDITO

- # Poseer información objetiva sobre el cliente, actualizada y en constante seguimiento
- # Incrementar Ventas con reducción de márgenes a los mejores clientes
- # Reducir Ventas con incremento de márgenes a los peores clientes
- # Reducir la morosidad, reduciendo el PMC
- # Establecer los datos objetivos de política de fijación de límites de riesgo consensuadamente con el departamento comercial y con la Dirección

GIROS Y TRANSFERENCIAS

- # Es el servicio que escogemos para emitir pagos, con documentos provenientes y emitidos por el banco, y que como tal gozan de total credibilidad financiera.
- # En el caso del giro, el Banco nos facilita un cheque bancario, que adeuda de forma inmediata en nuestra cuenta, y que nosotros remitimos o entregamos a nuestro acreedor para pagar débitos pendientes o comprometidos.
- # En el caso de la transferencia, el Banco remite al Banco de nuestro acreedor, la cuantía para que éste la abone en la cuenta destinataria del importe.

DOMICILIACIONES

- # Se trata de que el Banco tiene relación de los pagos que nosotros le hemos autorizado a efectuar en nuestro nombre, bien periódica o puntualmente.
- # Nuestros diferentes acreedores presentan estos documentos (recibos habitualmente) por medio de su Banco, quien lo compensa con el nuestro, y éste a su vez, nos lo adeuda en la cuenta y nos lo remite.

GESTION DE COBRO EFECTOS



- # El Banco gestiona en nuestro nombre el cobro de los efectos, a través de la red de corresponsalía que tiene con el resto de la banca.
- # Una vez cobrados nos los abona, previa deducción de los gastos de gestión

CHEQUES / PAGARES

- ✦ Los talones y cheques, son suministrados en talonarios por la Banca, entendiendo su uso, como medio de pago en el domicilio del pagador, para que el que desea cobrar el documento, bien acuda al Banco pagador, o bien compense por medio de su banco habitual el documento.
- ✦ Formas de extensión:
 - Documentos barrados: Obligatorio el ingreso en c/c de un banco para su cobro
 - Documentos al portador: pagaderos a quien lo presente
 - Documentos a la orden de: pagaderos a quien va nominativo o bien susceptibles de endoso a un tercero
 - Documentos NO a la orden: pagaderos a quien va nominativo, pero no susceptibles de endoso
- ✦ CHEQUES BANCARIOS:
 - Posibilidad de negociación en cuanto al plazo de compensación

Descuento de PAPEL

- ✦ Esta facilidad crediticia, supone la cesión de la gestión de cobro de los efectos, pagarés, recibos u otros documentos generados por un cliente a cargo de terceros, y paralelamente una Entidad Financiera, anticipa y financia dichas operaciones hasta su vencimiento real, fecha en la que tienen obligatoriedad los que han aceptado su pago.
- ✦ El descuento de papel se produce :
- ✦ Emisión o tenencia de documentos acreditativos de pagos pendientes en fechas determinadas (habitualmente pagarés, letras, recibos o documentos análogos)
- ✦ Entrega a la Entidad Financiera con la solicitud tanto de su financiación como de su gestión de cobro
- ✦ Anticipo al cliente por la entidad financiera de dichas cuantías, previa deducción "al tirón" de la liquidación de intereses, comisiones y gastos que correspondan.
- ✦ Gestión de cobro al vencimiento
- ✦ Los impagados, junto con incremento de gastos por este concepto, se debitan al titular cesionario.(es decir son cesiones con recurso)

ALGUNOS DOCUMENTOS QUE PUEDEN NEGOCIARSE

- # Recibos sin aceptar
- # Letras de cambio aceptadas o sin aceptar
- # Pagarés a la orden (los pagarés NO a la orden, implica que no pueden ser endosados, por lo cual, en principio al no ser susceptibles de endoso, sólo pueden ser gestionados en su cobro, pero la propiedad de dicho documento, siempre es del cliente inicial)
- # Anticipos de facturas u otros documentos análogos, donde pueden entrar cualquier documento, que no estando protocolizado dentro de la circulación cambiaria, si permite establecer un circuito de cobro pendiente, en el que intermediando la entidad financiera, establece un préstamo coincidente con el total o parcial del documento en cuestión. Ejemplo Certificaciones de Obra, Facturas, Pagarés NO a la orden, etc.

Cuaderno 58

- # Créditos comunicados mediante fichero informático, para el anticipo y la gestión de cobro
 - Posibilidad real de anticipo de créditos comerciales, realizado sobre esto, y no sobre efectos
 - No timbres
 - Soporte magnético
 - No se transmite la propiedad del crédito
 - El plazo de la póliza firmado, al igual que en el caso de descuento, suele ser indefinido.

Otros cuadernos

✦ C-19

- Adeudo por domiciliaciones en soporte magnético

✦ C-32

- Remesa de efectos en fichero informático de clientes a entidades financieras

✦ C-34

- Ordenes en fichero para la emisión de transferencias y cheques

✦ C-43

- Información normalizada de c/c

FACTORING

- ✦ Consiste en la **cesión de los derechos de los cobros de las ventas** de una Compañía, total o parcialmente a una Entidad Financiera.

- Previamente la Entidad Financiera, cataloga la calidad del riesgo, dando criterio al cesionario de los mismos, respecto a asumir o no volúmenes de negocio con diferentes clientes.
- Mientras llega el vencimiento de estas deudas, también establece financiación caso de necesitarse.
- Finalmente ejerce la gestión de cobro correspondiente.

- ✦ Hay básicamente **dos tipos** de Factoring:

- Con recurso, es decir si no paga el cliente, la Compañía de Factoring se dirige de nuevo contra el cesionario de créditos
- Sin recurso, donde no existe dicha opción (ésta es más cara que la anterior, lógicamente)

- ✦ **Servicios** que presta el factoring:

- Análisis previa de la cartera y clasificación comercial de la misma
- Cobertura del riesgo de morosidad
- Posibilidad de financiación
- Gestión de cobro

- ✦ **Ventajas:**

- Conocimiento previo de la calidad comercial de los clientes
- Asegurar el cobro y mejora de posición de balance
- Reducción costes administrativos de gestión de cobro
- Financiación automatizada y a discreción del usuario, sin consumir riesgo, si tiene cobertura de posible morosidad contratada.

- ✦ **Desventajas:**

- Reducción de la "libertad" de asunción de riesgos
- Coste superior al "descuento de papel" tradicional

CONFIRMING

- # Consiste en que la Entidad Financiera, asume la gestión de pagos de un titular concreto.
- # Es decir :
 - 1. Asume la gestión de pagos por compras y gastos de su cliente
 - 2. Comunica al beneficiario dicho pago futuro
 - 3. Ofrece, en ocasiones, la anticipación de este pago al beneficiario del mismo, con descuento de la tasa de interés que tengan pactada.
 - 4. Paga al beneficiario

CREDITO DOCUMENTARIO

- # Modalidad de intervención de la banca, intermediando entre comprador y vendedor, garantizando a ambos la buena fé recíproca.
- # La empresa que importa solicita a su banca habitual la apertura de crédito documentario de importación a favor de un tercero, residente habitualmente en otro país.
- # Dicha acción implica que si el proveedor del bien, justifica en tiempo y forma el envío del material solicitado, puede cobrar su importe en la forma también estipulada, en la propia apertura del crédito.

AVALES

- # Son fianzas que establece la banca a favor de los clientes que así se lo solicitan, ante terceros.
- # Hay dos tipos básicos de avales:
 - Financieros, que están incorporados en cambiales, y que suponen obligación financiera de pago
 - Técnicos, que habitualmente responden de la ejecución de una tarea, o del buen fin de un proyecto, quizás de la garantía de funcionamiento de un objeto, etc.etc.

Algunos conceptos básicos

- La ley 19/1985 es la "Ley Cambiaria y del Cheque", que regula el régimen jurídico en todo lo que le afecta o concierne a cheques, pagarés y letras de cambio.
- La emisión de un pagaré obliga al pago del mismo en la fecha y lugar previstos.
- En caso de que no se pague, el tenedor del pagaré tiene derecho a reclamarlo siempre y cuando haya cumplido los requisitos previstos en la Ley Cambiaria y del Cheque.
- En el supuesto de falta de pago, para poder reclamarlo, la Ley Cambiaria y del Cheque exige, que el pagaré sea PRÓTESTADO.
- El protesto es un requerimiento de pago además de una acreditación fehaciente del impago, imprescindible para demandar al deudor.
- El protesto notarial necesario para reclamar judicialmente un pagaré, puede ser "sustituido" por la declaración de la Cámara de Compensación de que se ha presentado al cobro y no se ha pagado. Esta es la "declaración sustitutiva".

La declaración sustitutiva : Conclusiones

- ✦ La Cámara de Compensación es un organismo interbancario encargado de la tramitación de los requerimientos de pago de efectos (letras, cheques y pagarés).
- ✦ Es por ello que el sello puesto por tu banco detrás del pagaré hace referencia a la Ley 19/1985.
- ✦ Esto significa que el pagaré ha sido "protestado" mediante la declaración sustitutiva a la Notarial prevista por la Ley Cambiaria y del Cheque.
- ✦ **Conclusión:** Para poder reclamar judicialmente contra un pagaré impagado, es imprescindible acreditar y que conste en el propio pagaré, que se ha requerido de pago el día y en el lugar previsto, y para ello exige la Ley que el pagaré se proteste, lo que se hará
 - Notarialmente o
 - Mediante la declaración sustitutiva de la Cámara de Compensación.

Morosidad

Lentitud / Demora

Dilación en los plazos de los cobros de las deudas, según lo pactado inicialmente

No necesariamente, es un mal análisis previo, en la asunción del riesgo, de ahí la importancia añadida, al estudio inicial, del seguimiento del mismo.
(necesidad inseparable)

Morosidad: Causas

Causas INICIALES:

- ERROR
- SITUACION SECTOR
- TALANTE Ó INTENCIONALIDAD
- DISCREPAR DEL SERVICIO/PRODUCTO RECIBIDO
- SITUACION FINANCIERA PAGADOR
- OTROS

Causas CONFIRMANTES:

- NO TRANSPARENCIA ni COMUNICACIÓN entre ambas partes

•Gastos financieros

- Iniciales por el impagado, y sus comisiones
- Nueva gestión de cobro, intereses y comisiones si corresponden

•Coste administrativo y de gestión interno

- Telefonía
- Ocupación de personal administrativo
- Ocupación de activos fijos
- Posibilidad de necesidad de desplazamientos, con doble concepto, su coste directo y su coste de oportunidad
- Posibles nuevos impuestos devengados en la negociación de nuevos plazos
- Algo importante:.....posiblemente a partir de ahora comprará a un competidor nuestro

•Coste de oportunidad

•Profesionales independientes contratados

- Medidas preventivas (cobertura del riesgo adquirido)
- Abogado, Procurador, etc.
- Empresas de recobro

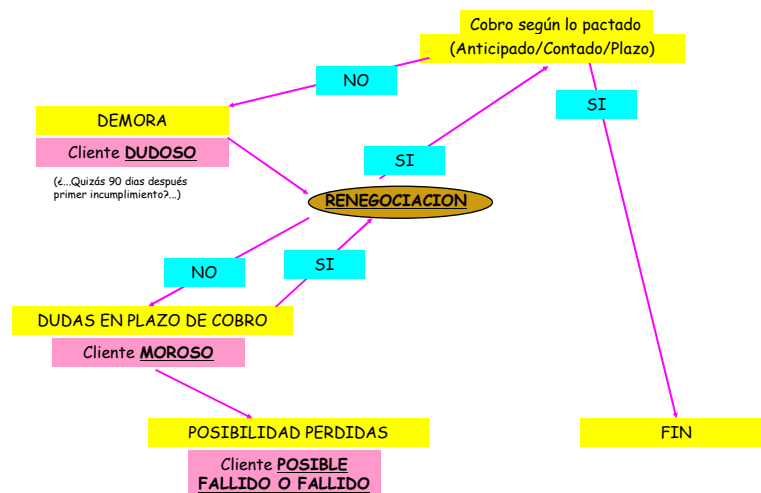
•Posible pérdida de credibilidad financiera en el mercado, por deterioro de nuestros índices, e incluso con más claridad si quedaran visibles por nuestro funcionamiento, nuestras tensiones financieras.

- Posible incremento de los costes bancarios, y posible demanda adicional, por parte de la banca, de cuentas de compensación, reguladoras del riesgo vivo
- Posible tendencia a la reducción de nuestra capacidad de endeudamiento y negociación futura

Morosidad : Costes

(un punto de vista.....)

Esquema: Via amistosa



Coberturas de Riesgos, INICIALES

•Avales y Fianzas

•Seguros de cobertura

•Crédito y Caución, ejemplo(www.creditoycaucion.com)

■ Algunos productos:

- ✦ Avaes ante terceros
- ✦ Cubrir riesgos de nuestras operaciones comerciales
- ✦ Servicios On Line

■ Coberturas del riesgo de impago de la cartera de ventas a clientes.

■ Necesariamente condicionada la aceptación de pedidos a la previa autorización de la compañía.

■ CESCE es similar, pero aunque proveniente del tema exportaciones especialmente, también actúa últimamente en el mercado nacional

■ <http://www.cesce.es>

■ MAPFRE, caución y crédito.....

■ <http://www.mapfrecrd.com/caucion.htm>

✦ Reserva de dominio

✦ Garantías adicionales, personales o reales

Gestionar el COBRO de impagados -I-

Fases:

1. Análisis de situación
2. Planificación estrategia
3. Negociación

Gestionar el COBRO de impagados -II-

Análisis de situación:

•-Historia con el cliente

•Nuevo/Antiguo

•Cobro/Incumplimientos anteriores y grado de resolución

•Motivos de impago

•Documentación justificativa que se posee

•solidez de la misma y firmas o documentos justificantes del servicio o producto vendido

•Descubrir y localizar entidades financieras con las que actualmente todavía trabaja

•Recabar informes a través de nuestros Bancos, de los suyos, y lograremos ver la "sensibilidad" de la situación actual con respecto a sus proveedores de dinero. Especial precaución en que una Entidad Financiera "con tensiones" en su cliente, no le interesa en lo absoluto, añadirle tensiones en el circuito comercial

•Recabar informes de agencia especializada, si procede

•Determinar nuestra posición negociadora e interlocutor válido

•en base a lo anterior

•verificando su interés o prioridad en atendernos

•Conseguir necesariamente, todos los datos base, nombre completo, domicilio actual, NIF, nombre de la persona de poder suficiente, etc.

Gestionar el COBRO de impagados -III-

Fases:

•Análisis de situación

•Planificación estrategia

- No dejar "enfriar" la situación de morosidad. El tiempo transcurrido es mal enemigo de nuestras reclamaciones
- El moroso, se tensiona, con nosotros, cuando ya le hemos cerrado cuentas y además no le vendemos. Anticipemos ese momento en la medida de lo posible.
- Conocer hasta que punto, podemos recuperar gastos de impagados, intereses de demora, etc.
- Si el asunto está muy deteriorado, conocer hasta que plazo estamos dispuestos a acceder a financiar de nuevo, efectuar quitas, o lo que corresponda.

•Negociación

- Elección del medio de reclamación :
 - Teléfono / Carta / Visita / Burofax / Reclamación Notarial, etc.
- Lograr reconocimiento de la deuda, y comprobación si existen "deseos reales" de pagar
- Buscar punto intermedio, relación gana-ganas
- Procurar fechas comprometidas y mejora documental de nuestro crédito
- Evitar discusiones y descalificaciones, tanto hacia nosotros, como desde nuestra reclamación
- Perseverancia en las formas y calendario fijado

•Pase del asunto a Asesor Jurídico

TIPOS BASICOS DE INSOLVENCIA

- # Sobrevenida
- # Intencional
- # De hecho
- # De derechoConcurso

Pueden ser entre otras....

- # Tratamiento del riesgo en la entrada
- # Calidad Documental
- # Situación de bienes
- # Capacidad de pago futura
- # Talante
- # Modo de presión

Externalizar

INDICE:

1. Algunas posibilidades
2. Ventajas de la externalización
3. Desventajas
4. Ejemplos

Algunas posibilidades:

(por ejemplo.....)

- ✦ Factorizar (financieramente)
 - ▣ Con recurso
 - ▣ Sin recurso
- ✦ Externalizando gestión del cobro de la morosidad

Cobro de la morosidad y externalización,

Ventajas.....

- ✦ Ahorro en
 - ▣ Costes de inversión en tecnología
 - ▣ Formación y mantenimiento del personal implicado en el área de cobros, tanto en situación normal como en la de morosidad.
 - ▣ Impresos y material de oficina
 - ▣ Espacios habilitados para el desarrollo de la actividad.
- ✦ Transformar
 - ▣ Costes Fijos --> Costes Variables
 - ▣ Podría ser normal que empresas de cobro establezcan "no collection no comission", es decir si no cobran no perciben honorarios.
 - ▣ El confort interno de la compañía puede mejorar, al "sacar" fuera los asuntos "enojosos"
- ✦ Mejora en liquidez
 - ▣ Las empresas de cobro, son más sistemáticas (por ser directamente su propio negocio) que nosotros, y ello podría redundar habitualmente en mayor liquidez.
 - ▣ Además tienen un conocimiento y medios superiores a los nuestros, por lo que se les supone mayor capacidad de acción
 - ▣ La asepsia y la no contaminación de nuestras relaciones con los clientes, al utilizar a terceros en la gestión de cobros provocan mayor impacto en la gestión. Es decir tanto los comunicados escritos como telefónicos, como de gestión personal se producen por terceros, y para el deudor no es tan fácil negociar.
- ✦ Coste de oportunidad
 - ▣ Podemos dedicar esfuerzos y personal a otras tareas más propias del centro de nuestro negocio.
 - ▣ Determinadas compañías que "colocan" los cobros en manos de sus vendedores, liberarían a estos, facilitando técnicamente, que vendan más.
 - ▣ La focalización de la compañía se produce pues con más claridad en el negocio principal de la misma

Cobro de la morosidad y externalización, **Desventajas.....**

- # Cedemos datos internos a terceros
- # Tenemos que controlar a la empresa de cobros en cuanto a:
 - Administración de nuestras relaciones
 - Que sus "formas" no entorpezcan nuestra imagen comercial
 - Si la negativa al pago del deudor, se produce por incidencias pendientes de resolución por nuestra parte, igualmente deberíamos intervenir
- # Si los márgenes de la relación comercial establecida con el cliente es reducida, podemos impactar de forma irremediable y negativa en el beneficio de la operación, por los mayores costes que ello conlleva.



Ya tengo un impagado :
INDICE.....



- # **ANTES** del impagado, recordemos:
 - Las medidas preventivas, y la gestión activa de cobro como necesarias.
- # **YA TENGO** un impagado
- # **PROTOCOLO** que es aconsejable seguir
- # Quien es el mejor **GESTOR** de los impagados.
- # Las fases **INICIALES** de cobro de un impagado
- # El **REQUERIMIENTO** oficial de pago
- # Que **ACCION** judicial es ideal en cada caso
- # La **CONTABILIDAD** y los morosos

Antes del IMPAGADO: RECORDEMOS

- ✦ Medidas de prevención
- ✦ Clases de clientes y sus efectos
- ✦ La documentación, el tema relajado en ocasiones
- ✦ Como avalamos nuestro riesgo
- ✦ Check-list básica

Antes del IMPAGADO: RECORDEMOS

- ✦ Medidas de prevención, y análisis para decidir el riesgo
 - Nuestras relaciones históricas
 - Volúmenes anuales de negocio
 - ✦ Evolución de nuestra cuota de mercado
 - Nuestro riesgo son sus Compras anuales/360 * plazo concedido
 - Fórmula y plazo de pago
 - ✦ Recibo domiciliado, Cheques, Pagarés, Transferencia, Cuaderno 58, Confirming, etc.
 - Experiencia en incidencias y en pagos
 - Señales de alerta, en sus relaciones con nosotros
 - Coberturas de riesgos (crédito y caución, avales, etc)
- Informes externos
 - Informes financieros públicos
 - ✦ Volumen de ventas y su evolución
 - ✦ Gestores, Administradores y Empresas relacionadas
 - ✦ Informes financieros :
 - BAI, sobre FP (%)
 - MB, sobre Ventas (%)
 - FM, FP, e
 - Informes bancarios
 - Señales de alerta, RAI, ASNEF, Moroso del Sector (recordemos que cuando un moroso, necesita seguir comprando, deja "enganchado" a alguien del sector y elige a otra víctima....¿Tenemos registro de impagados en nuestro sector?..)

Antes del IMPAGADO: RECORDEMOS

- # Clases de clientes y sus efectos
 - Por sus PROCEDIMIENTOS
 - Desorganizado
 - Meticuloso
 - Por su PERCEPCION
 - Quejica
 - Todo esta bien
 - Por su forma de PAGO
 - Paga todo
 - Impaga ocasionalmente o de forma justificada
 - Se le tiene que insistir
 - Moroso
 - Morosos PROFESIONALES, algunos ejemplos
 - el Nazareno

Antes del IMPAGADO: RECORDEMOS

- # La **documentación**, el tema relajado en ocasiones
 - PRESUPUESTO
 - Relación detallada y Aceptación
 - CONTRATO
 - PEDIDO
 - Si es telefónico, confirmar de alguna forma
 - ALBARANES
 - Cuidado con su "firma" de acuse de recibo, y recordemos que tienen 4 días para reclamar después de algún albarán, y 30 días si no hay vicios evidentes.
 - FACTURA
 - Con expresión del modo de pago
 - COBRO
 - Intentemos mecanizar el aviso del vencimiento determinado.
 - DOCUMENTOS DE COBRO
 - Correcta formalización, extensión y custodia de los mismos

Antes del IMPAGADO: RECORDEMOS

✦ Como podemos avalar ADEMAS nuestro riesgo

✦ Por ejemplo:

- ✦ Mejorando calidad documental del soporte de cobro
- ✦ Crédito y Caución, Mapfre, Cesce, etc
- ✦ Factoring
- ✦ Confirming
- ✦ Avals personales
- ✦ Garantías reales
- ✦ Reservas de dominio
- ✦ Crédito documentario

Antes del IMPAGADO: RECORDEMOS

✦ Check-list básica

Concepto analizado/estudiado	BIE	MAL	COMENTARIOS
Nuestras relaciones históricas	N		
Informes de terceros			
Presupuesto			
Pedido / Contrato			
Albaran / es			
Incidencias			
Factura y Modo de Pago			
Comprobante de Impagado			
Justificantes de gastos ocasionados			

Tengo el IMPAGADO:

- ✦ El impagado puede suponer entre otros, básicamente estos costes:
 - ✦ Nominal de la factura
 - ✦ Gastos de impagados
 - ✦ Intereses de financiación
 - ✦ Los, a veces, eternos olvidados por su imposibilidad "comercial" de cobrarlos
 - ✦ Daños ocasionados
 - ✦ Directos
 - ✦ Lucro cesante (habrá que demostrarlo)
 - ✦ Tiempo administrativo ocupado

PROTOCOLO POSIBLE

- ✦ Lo primero, negociación y pacto amistoso: el que sea.....
- ✦ Tenemos todos los datos básicos
 - ✦ Nombre de la sociedad, NIF, domicilio, administrador, etc.
- ✦ Ver calidad nuestra documentación
 - ✦ Pedido, albaranes, factura, etc.
 - ✦ Tenemos Reserva de Dominio?....
 - ✦ Hay algún defecto?
- ✦ Obtener información del moroso
 - ✦ Registro Mercantil
 - ✦ Registro Propiedad
 - ✦ Visitar empresa, en localización de posibles vehículos, naves y otros
 - ✦ Informes por empresas especializadas
 - ✦ Informes de bancos
 - ✦ Señales de alerta: RAI/Asnef, etc.
- ✦ Reclamación BUROFAX?
 - ✦ Buscar medio de comunicación fehaciente
- ✦ Ver coberturas
- ✦ Decidir posibles acciones:
 - ✦ Monitorio
 - ✦ Cambiario
 - ✦ Otros

Quien puede ser el MEJOR GESTOR de un impagado:

- ✦ En ocasiones se encomienda esto a los **vendedores**, tanto para su culturización, como para el conocimiento más cercano de su cliente, y dado que el objetivo del vendedor es vender..... su acción de gestión de cobro suele demorarse, a veces, más de lo necesario.
- ✦ En otras compañías, se establece un **departamento que se abstraee** de la gestión comercial en tal medida, que a veces no se llega a calibrar primero "la peligrosidad" del impagado, y sobre todo los motivos de devolución, sino que simplemente se centra en la recuperación de la cuantía, sin importar el posible "daño comercial" si es que éste pudiera existir.
 - Es necesario que el personal de este departamento "conozca" lo que "cuesta vender"
- ✦ Finalmente, nuestro consejo parte de profesionalizar la gestión en un departamento que desde la autorización del riesgo de clientes, hasta su seguimiento, llegando hasta la gestión de los cobros "normales" y los "especiales".
 - Entendido siempre en conexión directa con la Dirección, y con el equipo comercial, con reuniones periódicas, que analizando globalmente la compañía e individualmente los casos que así lo

FASES INICIALES en un impagado

- ✦ Acciones iniciales:
 - Gestión telefónica, e-mail, carta, etc
 - Análisis de la calidad documental
 - Análisis de la situación jurídica de nuestro "todavía" cliente:
 - Persona física
 - ✦ Individual, CB, etc
 - Persona jurídica
 - ✦ SL, UTE, SOC CIVIL, etc
 - Dilucidar si es "sólo un retraso"
 - Si sólo necesita "por ejemplo" una renovación. Pero si renueva recordemos nuestra tendencia a mejorar calidad del documento de cobro o de las garantías.
 - ✦ ¿Pueden avalar los documentos de cobro los socios?
 - ✦ ¿En lugar de un recibo a la vista podemos recibir un pagaré?
 - ✦ ¿Podemos hacer un reconocimiento de deuda? (ante Notario o sin Notario)
 - ✦ ¿Nos puede endosar sus cobros?
 - Tipificar la situación del cliente :
 - Normal, Dudoso, Moroso, Fallido
 - Ser inapelables en la anticipación de acciones, y en el intento de respeto

REQUERIMIENTO DE PAGO

- ✦ Medios:
 - ✦ E-mail
 - ✦ Fax
 - ✦ Correo ordinario
 - ✦ Carta certificada con acuse de recibo
 - ✦ Burofax con acuse de recibo y certificado de contenido
 - ✦ Telegrama
 - ✦ Notarios
- ✦ Alternativas DIFERENTES a la acción judicial
 - ✦ Sociedades de Arbitraje
 - ✦ Arbitraje de derecho o de equidad
 - ✦ Deben estar de acuerdo ambas partes, y pactarlo por escrito, y el que no esté de acuerdo con el laudo, se dirige contra el arbitro pero contra la otra parte.
 - ✦ Los principios obligados a cumplirse son : Igualdad - Audiencia - Contradicción
 - ✦ Los costes, al margen de los iniciales administrativos suelen oscilar en torno a el 6% de la cuantía de la deuda
 - ✦ Empresas de Cobros
 - ✦ Cuando la reclamación judicial se ha desestimado porque hay pocas posibilidades, se puede ponderar el recurrir a estas empresas especializadas.
 - ✦ Costes entre el 35% y el 70% de la deuda original en ocasiones

RECLAMACIONES JUDICIALES

- ✦ Acto de CONCILIACION
 - ✦ Procedimiento habitualmente más rápido ante el Juez, para conciliar las partes en la solución legal.
- ✦ MONITORIO
 - ✦ Menos de 250 mil euros, y con un sencillo documento justificante y si no hay oposición del deudor (tiene 20 días para oponerse), el Juez expide título ejecutivo. (L 13/2009)
 - ✦ Plazos para efectuarlo desde los 3 años (servicios) hasta los 15 años(general), por ejemplo.
- ✦ CAMBIARIO
 - ✦ Con documento cambiario, y siempre que cuente con protesto notarial o declaración sustitutiva
 - ✦ Plazos para ejecución :
 - ✦ 6 meses para cheques
 - ✦ 3 años para Letras y Pagarés, a partir del vencimiento
 - ✦ 1 año si hay otros intervinientes
 - ✦ Después de estos plazos tenemos la alternativa siempre del declarativo
 - ✦ Sólo tiene 10 días para oponerse: falsedad en el documento o la firma, pérdida o sustracción del mismo, etc.
- ✦ DECLARATIVO
 - ✦ Verbal / Ordinario, según cuantías

CONTABILIDAD Y LOS MOROSOS

- # Contabilizar y recuperar los gastos de impagados:
 - Debitar en una cuenta de gastos concreta según PGC.2008
 - Al recuperarlos, (si los cobramos del cliente), abonar en cuenta diferente de la del punto anterior, logrando la medición así de gastos soportados por impagados y grado de recuperación de los mismos, por la simple comparación del acumulado haber de esta cuenta contra el acumulado debe de la del punto anterior.

CONTABILIDAD Y LOS MOROSOS

- # ¿Cuándo podemos contabilizar como moroso a un cliente?....
 - Contablemente, cuando decidamos, aunque después habrá que hacer los ajustes extracontables para llegar desde el BAI hasta la Base Imponible Fiscal.
- # ¿Cuándo se acepta fiscalmente la contabilización y dotación como moroso de un cliente ?
 - No debe ser un Organismo Público
 - Tampoco una empresa vinculada
 - No debería estar garantizado por terceros
 - Y tiene que tener alguna de estas circunstancias :
 - Haber pasado, al cierre del ejercicio, más de 6 meses desde el vencimiento de pago
 - Tener conocimiento de que está en Concurso de Acreedores
 - Tener conocimiento de que ha efectuado alzamiento de bienes
 - Haber iniciado acciones judiciales contra él.