

Consejos para tiempos de crisis

RAÚL TENES ITURRI
(IberForo-San Sebastián)

En los últimos meses, nuestro Despacho ha sido invitado a distintos foros al objeto de aconsejar a empresarios y directivos acerca de cómo prevenir la morosidad en sus empresas, cómo reaccionar ante un eventual cliente moroso y cómo hacer las cosas para que, una vez sufrido el impago, el procedimiento de recobro sea más rápido, económico y fiable.

Lo primero que hemos advertido, como ya supondrá el lector, es que en esta materia no hay recetas mágicas, aun cuando también es cierto que existen una serie de pautas que pueden contribuir a protegernos frente a una situación de morosidad más o menos acentuada.

1. POSICIONAMIENTO SUBJETIVO

La prevención de la morosidad requiere adoptar, en primer lugar, un determinado POSICIONAMIENTO SUBJETIVO, es decir, una determinada forma de ENTENDER las cosas por parte de todos los Departamentos de cualquier empresa.

De nada sirve, por ejemplo, que la **Gerencia** establezca unos objetivos de ventas excesivamente ambiciosos o someta a excesiva presión a la red comercial, pues, en la mayor parte de casos, sólo se logra que los vendedores aumenten las ventas a clientes poco recomendables para alcanzar sus objetivos y hagan bueno el dicho de que «*a mayor presión, más impagos*». Muy al contrario, en épocas de crisis lo que hay que fomentar son políticas de objetivos y retributivas que partan de los resultados de las ventas y no de las cifras de ventas, de forma que los vendedores hagan suyo el lema de que «*una venta no se considera realizada hasta que no haya sido cobrada*» y se impliquen activamente en la obtención de información de solvencia y, por supuesto, en la gestión de eventuales impagados.

PRODUCCIÓN Y CALIDAD

Junto con lo anterior, los responsables de los **Departamentos de Producción y**

Calidad han de tener muy presente que, sobre todo en tiempos de crisis, la calidad de nuestro producto, la buena ejecución de los trabajos contratados, el escrupuloso cumplimiento de los plazos de entrega, etc., resultan fundamentales para el éxito de toda venta, pues la primera excusa del mal pagador (o si prefiere, la primera razón moral en que se ampara un cliente en dificultades para priorizar el destino de sus recursos), es la que le ofrece su propio proveedor al entregarle un producto o prestarle un servicio que, de una forma u otra, incumple las especificaciones pactadas. Y ello, por no mencionar los negativos efectos que este tipo de circunstancias puede desplegar en un proceso judicial, los cuales pueden ir desde la absolución del demandado en materia de costas, hasta la desestimación de la demanda con condena en costas al proveedor demandante.

COMERCIAL

Los responsables y miembros del **Departamento Comercial**, por su parte, han de afrontar la crisis como una oportunidad, sin duda, pero sin olvidar en ningún momento que las demás Empresas, incluidas clientes potenciales, también andan a la búsqueda de oportunidades. Es por ello que resulta muy conveniente evitar las prisas. No existe ninguna operación cuyo cierre no pueda demorarse unas horas, que es lo que se necesita para saber con cierta exactitud con quién se está tratando. También es importante desconfiar de las oportunidades y los grandes contratos. Si se trata de un nuevo cliente, conviene enterarse de los motivos que le llevan a cambiar de proveedor o a ofrecernos un contrato de tal magnitud. Si se trata de un cliente antiguo, un eventual incremento de su volumen de operaciones puede ser el anticipo de un concurso. Por supuesto, nunca —y menos en estos momentos— resulta aconsejable dejarse deslumbrar por las apariencias, por muy buena imagen que ofrezca el nuevo comprador o sus instalaciones y, siempre, resulta conveniente aclarar las condi-

ciones de venta desde un primer momento, para lo cual deberemos mostrar firmeza en el planteamiento y flexibilidad en la negociación.

FINANCIERO

Por supuesto, nada de lo anterior será de utilidad si el **Departamento Financiero** no destina unos mínimos recursos a la obtención de información, no reacciona con prontitud ante cualquier devolución o impago, o no destina un mínimo de recursos a las gestiones de recobro. Las cosas no se hacen solas y las ventajas de contar con una mínima información comercial o de reaccionar con prontitud y eficacia ante cualquier contingencia compensan con creces sus costes (e incluso los derivados de otras operaciones que pudieran haber resultado fallidas).

2. POSICIONAMIENTO OBJETIVO

Una vez posicionados desde un punto de vista subjetivo, resulta imprescindible adoptar también un determinado POSICIONAMIENTO OBJETIVO, es decir, una determinada forma de HACER las cosas. Sabido es que el pensamiento sin acción es un pensamiento inútil y, en materia de impagos, esta regla es absolutamente cierta.

2.1. INFORMACIÓN

Lo primero que ha de hacerse, en materia de prevención de impagos, es dotarse de una mínima INFORMACIÓN, sea por nuestros propios medios, sea contando con la colaboración de servicios especializados o sea directamente del propio cliente (al fin y al cabo, si el cliente considera lógico que su Banco le pida determinada información para concederle financiación, también debería considerar lógico que sus proveedores hagan lo mismo para concederle crédito). Tales fuentes de información pueden ser las siguientes:

- **Internet:** a través de cualquier buscador podemos encontrar información gratuita de interés, como pueden ser chats de afectados por anteriores impagos o concursos del hipotético cliente, o anuncios publi-

cados en boletines oficiales (deudas con Hacienda o Seguridad Social, pleitos en rebeldía, actos mercantiles, etc.). No cuesta nada teclear el nombre de la empresa, de su administrador y/o de su máximo accionista y ver qué es lo que sale.

- **Registro Mercantil:** permite saber quién está detrás de una sociedad, lo que puede ser esencial para confiar o desconfiar de la operación y también puede ser utilizado en materia de negociación de garantías (avales personales, de otras sociedades de los mismos accionistas, etc.). También nos permite examinar cuentas (volumen de negocio, pérdidas acumuladas, etc.). No sirve para protegernos de un concurso inminente porque se trata de cuentas «lejanas» en el tiempo, pero sí para conocer los parámetros generales de su actividad y sospechar de pedidos que no se ajusten a dichos parámetros.
- **Registros de la Propiedad:** a través del Registro de Índices y disponiendo tan sólo del nombre y/o CIF del cliente puede saberse por un módico precio si éste posee fincas inscritas a su nombre en cualquier Registro español. Una vez conocido el dato, basta acudir al Registro correspondiente para averiguar de qué finca se trata y qué cargas pesan sobre ella. Si existen embargos de proveedores o de las instituciones, mala señal.
- **Tráfico:** ídem respecto a titularidad y cargas de vehículos comerciales o cedidos a directivos (hay que facilitar matrícula, para lo cual basta que el comercial tome nota de las que vea en su visita).
- **Proveedores:** si se conocen y no son competencia (en cuyo caso no conviene fiarse) pueden ser una estupenda fuente de información.
- **RAI, ASNEF, EQUIFAX, etc.:** los registros de impagos ofrecen también una valiosa información respecto a la morosidad de nuestros clientes. Pueden obtenerse a través de internet pagando una pequeña cantidad o bien directamente de nuestro Banco o Caja (si se avienen a proporcionarnos la información a su alcance, como es el caso del RAI).



- **Informes comerciales:** en la mayor parte de casos, se limitan a aportar los datos que resultan de todo lo anterior (internet, RAI, registros, etc.), aunque en algunos casos contienen información interesante acerca de los Bancos y proveedores con los que nuestro hipotético cliente trabaja habitualmente, lo que nos permitirá recabar una información más cercana y exacta que la contenida en el Registro Mercantil.
- **Certificaciones positivas emitidas por la Agencia Tributaria y la Seguridad Social:** se trata de certificaciones que deben ser solicitadas directamente por el cliente, que pueden obtenerse por vía electrónica y que todo empresario debe conocer y aportar cuando trabaja para la Administración y/o para empresas terceras, por lo que su exigencia no debería constituir ningún trastorno para el cliente. La injustificada negativa a proporcionarlas constituye mala señal.

2.2. CONDICIONES DE PAGO

La obtención de una mínima información relativa al cliente con carácter previo al contrato nos permite saber con quién estamos tratando, pero en ningún caso evita la posibilidad de impago. Es por ello que, para prevenir, o cuando menos paliar, los negativos efectos derivados de la morosidad, resulta fundamental arbitrar unas CONDICIONES DE PAGO que garanticen una mínima recuperación y/o una mayor eficacia de la gestión de cobro. Las más ventajosas (al margen las posibles garantías a las que luego haremos referencia) son aquellas que nos permitan:

- **Asegurar una parte del cobro:** lo que puede obtenerse solicitando un anticipo o una parte del pago al contado.
- **No dilatar la gestión de cobro:** lo que puede lograrse rechazando vencimientos de más de 30 días.
- **Pasar de la gestión amistosa a la ejecución del crédito:** lo que pasa por no admitir aplazamientos que no vayan instrumentados en letras de cambio, pagarés o cualquier otro título de naturaleza ejecutiva que nos permitan accionar directamente con-

tra los bienes del cliente sin necesidad de pasar previamente por un largo y costoso proceso declarativo.

2.3. DOCUMENTACIÓN BÁSICA

El éxito de cualquier gestión de recobro depende en buena medida de que documentemos correctamente nuestras operaciones, lo que a la postre nos permitirá acreditar y exigir el cumplimiento de nuestros derechos. Ello requiere que toda operación con terceros cuente, al menos, con la siguiente DOCUMENTACIÓN BÁSICA:

- **Pedido** escrito firmado y sellado o **aceptación** de nuestra oferta firmada y sellada. Basta remitir el documento por correo electrónico y solicitar del cliente que nos remita el original firmado y sellado por correo. También puede recabar su firma nuestro comercial. Con ello demostramos la existencia del pedido y el precio pactado.
- **Contrato** detallado con las condiciones del pedido (plazo de entrega, forma de pago, etc.). Si se trata de una simple compraventa y no se considera oportuno formalizar un contrato, convendría incorporar a nuestras ofertas o presupuestos unas mínimas **condiciones generales** de compra y pedir al cliente que nos la devuelva firmada y sellada como expresión de su aceptación. Con ello demostramos cuáles son nuestras obligaciones y cuáles las suyas.
- La prueba de la **entrega del bien** constituye un elemento determinante para poder reclamar el pago de su precio. Por ello, en el momento de entregar la mercancía hay que exigir del transportista que verifique la identidad del firmante y recoja en el propio albarán de entrega su nombre, apellidos, cargo en la empresa destinataria y DNI. De esta forma acreditamos la entrega y la identidad de la persona que recibió la mercancía.
- A veces es conveniente que nuestras propias **facturas** constituyan una advertencia de cuál será nuestro comportamiento en caso de impago. Para ello, basta incorporar una línea al pie de nuestras facturas indicando, por ejemplo, cuál es el medio de pago,

cuáles serán los intereses moratorios en caso de impago y que cualquier demora superior a 15 días pasará a fase judicial.

- Instrumentar todo pago aplazado mediante **letras aceptadas o pagarés**. La aceptación de la letra y/o la emisión de un pagaré constituye una suerte de reconocimiento de deuda, por lo que su impago posibilita una acción directa sobre los bienes del deudor. Además, en materia de títulos cambiarios no cabe alegar incumplimiento parcial o defectuoso, por lo que un eventual incumplimiento en materia de plazos o calidad no podrá ser utilizado para demorar el pago de la deuda. Para lograr ese efecto no se precisa descontar la letra o el pagaré y ni siquiera es preciso girarlos al cobro a su vencimiento, si se desea evitar gastos bancarios (aunque en este último caso no cabría exigir el pago de intereses y costas). Lo importante, al margen las posibilidades financieras que ofrecen la letra o el pagaré, es lo que representan como reconocimiento de deuda y consiguiente título ejecutivo.
- Si la deuda es importante y se ha pactado un pago fraccionado que nos lleva muy lejos en el tiempo, resulta conveniente suscribir un documento donde se refleje que las letras se entregan con la fecha de vencimiento en blanco, se indique el calendario de vencimientos y se nos autorice expresamente a girar **a la vista** todas las letras pendientes de vencimiento en caso de impago de una de las anteriores (vencimiento anticipado de los plazos pactados). De esta forma no nos veremos obligados a esperar a sucesivos vencimientos cuando sabemos que no serán atendidos y dispondremos de títulos ejecutivos por el total de la deuda.

2.4. GARANTÍAS ADICIONALES

Resulta innecesario ensalzar la conveniencia de contar con GARANTÍAS ADICIONALES de cobro, si bien somos conscientes de las dificultades que conlleva su solicitud y no nos detendremos en su análisis, pues se trata de medidas por todos conocidas.

Señalar simplemente que, en defecto de un seguro de caución, es conveniente establecer un límite de riesgo individualizado y exigir, si es posible, garantías permanentes que cubran dicho riesgo, como puede ser un aval bancario o una fianza de terceros. Con ello cubrimos —o cuando menos limitamos— el riesgo corriente en circulación.

Supuesto caso de que el cliente no ofrezca la solvencia suficiente, convendría intentar obtener garantías de pago respecto del resto del suministro (aval bancario, fianza personal, prenda, hipoteca, orden irrevocable de pago, reserva de dominio, etc.).

2.5. GESTIONES DE RECOBRO PREJUDICIALES

No podemos terminar estas líneas sin enfatizar hasta el extremo la importancia de las GESTIONES DE RECOBRO PREJUDICIALES, para cuyo éxito resulta esencial, en primer lugar, la rapidez.

Cada día que pasa el expediente en una gaveta es un día que el moroso aprovechará para reducir su solvencia, un día más de ventaja que concedemos a otras empresas afectadas por su falta de liquidez y un día menos para solucionar ventajosamente el asunto.

Además de actuar con rapidez, resulta imprescindible implicar al Departamento Comercial en las acciones de recobro, cuyas entrevistas personales con el cliente moroso suelen ser más efectivas que cualquier llamada telefónica o carta de los responsables de la Empresa.

En este cometido, los comerciales han de tener dos reglas bien presentes. La primera es no dejarse tranquilizar ni engatusar. El comercial no puede contentarse con palabras. Tiene que volcar sobre el cliente toda la presión y tiene que hacer lo necesario para que dicha presión de frutos, por escasos que sean. Y la segunda regla es volver siempre con resultados positivos. Cada visita o gestión tiene que tener como resultado una mejora: letras o pagarés donde no los había, reconocimientos de deuda, calendarios de pagos, etc. Un día bien empleado en este cometido puede ahorrarnos más un año en los Juzgados, lo que quizás nos permita adelantarnos a otro proveedor afectado o incluso a una posible situación concursal. ■