

## PREVENCIÓN Y GESTIÓN DE IMPAGADOS

La situación de crisis generaliza por la que atraviesan las economías del mundo está teniendo consecuencias nefastas para muchas empresas que, teniendo hasta el momento sus cuentas saneadas, se tienen que enfrentar ahora no sólo a importantes descensos de ventas sino también a situaciones cada vez más comunes de impagos.

En el caso concreto de España, según los últimos datos del Instituto Nacional de Estadística, el número de efectos de comercio impagados en marzo de 2009 aumentó un 18,1% respecto al año anterior, ascendiendo el importe de dichos efectos a 1.730 millones de euros.

Sin duda en un momento como este muchas empresas comienzan a detectar la importancia de llevar a cabo una buena gestión del riesgo de sus clientes y de definir el procedimiento a seguir en caso de impagos. Sin embargo, esta necesidad debería ser detectada por cualquier empresa desde el comienzo de su actividad, con independencia de la situación por la que esté atravesando y de las características del entorno en el que opere, ya que existen siempre factores inherentes al desarrollo de la actividad (financiación a clientes como resultado de los plazos de cobro por ejemplo), que derivan en un riesgo comercial.

Uno de los objetivos de toda empresa debería ser por lo tanto el de poner en marcha mecanismos que permitan identificar el nivel de riesgo de sus clientes. Hay que tener en cuenta además que llevar a cabo una buena gestión no sólo aumenta la probabilidad de supervivencia en el mercado sino que también mejora la situación de la empresa en términos de rentabilidad.

Dado que son muchos los agentes que intervienen en las gestiones económicas de una empresa, el problema de la morosidad de los clientes es difícil de eliminar. Su minimización estará en gran medida influenciada por la anticipación que la empresa sea capaz de llevar a cabo.

Elaborar informes comerciales, consultar las notas registrales, estudiar las cuentas anuales, analizar los ratios económicos, valorar la evolución del sector, solicitar información a otros proveedores e incluso a entidades financieras, consultar los registros oficiales de impagados, etc. son algunas de las vías que permiten calificar de manera interna el riesgo que se le puede conceder a un cliente.

Si a pesar de haber tomado todas las precauciones oportunas nos encontramos ante un impago por parte de un cliente, será necesario poner en marcha un procedimiento de actuación que

gestione los impagos de la manera más eficiente posible para garantizar el recobro. Para que esta vía tenga éxito se recomienda tener en consideración algunos aspectos clave.

En primer lugar, tal y como se afirmaba en una ponencia de PricewaterHouseCoopers el pasado mes de febrero en la Cámara Navarra de Comercio para tratar el tema de la morosidad empresarial, es importante dar una imagen de empresa consistente, fuerte y con decisión. En este sentido es recomendable actuar con inmediatez ante la primera reclamación así como llevar a cabo reclamaciones sistemáticas a todos los clientes ya que se ofrecerá una mayor imagen de control y eficacia administrativa en la empresa. Cuando se considere conveniente, contar con los servicios de un despacho de abogados puede ayudar a alcanzar este objetivo.

Además, estar en disposición de iniciar un proceso de negociación con el deudor puede llevar a buen puerto. Para que dicho proceso sea fructuoso la negociación deberá llevarse a cabo de manera razonable, es decir, se deberá ajustar a las circunstancias del cliente y se deberán proponer alternativas como el fraccionamiento del pago, la cesión de créditos, el reconocimiento de la deuda, garantías reales, etc. Con todo, se incrementarán las posibilidades de cobro de la deuda, al menos de manera parcial.

En contraposición, ante un impago no es conveniente realizar una gestión masificada, es decir, es importante dar en todo momento un tratamiento personalizado a cada cliente.

Por último, las negociaciones deben realizarse con agilidad pero sin llegar al acoso, ya que de lo contrario se ofrecerá una imagen poco conciliadora y ello puede favorecer que el proceso fracase.

Igualmente es de gran importancia realizar reuniones de coordinación entre el equipo directivo para analizar la situación de los impagados, las gestiones que se están realizando, la evolución de cada impago, etc.

Es común que ante un primer impago surja la duda de si se deberían seguir prestando servicios al cliente con normalidad o si, por el contrario, sería más conveniente interrumpir la relación comercial hasta recibir el pago y una confirmación de que la situación económica del cliente le permitirá desarrollar su actividad sin desatender a sus obligaciones de pago. En este sentido la forma de actuar puede ser relativa y variar en función del importe de la deuda, de las razones por las que se ha producido el impago, de las circunstancias concretas por las que atraviese la empresa e incluso del sector en el que se esté operando.

En relación a esto último, hay que tener presente que la calificación del riesgo varía mucho dependiendo del sector de actividad. Un impago que tenga lugar en una empresa perteneciente a un sector “sano” puede ser menos preocupante que un impago que se dé en un sector en crisis donde, al estar los agentes en situación de alerta, la ruptura de un eslabón de la cadena de pagos puede crear un efecto multiplicador sobre el resto. Por ejemplo en estos momentos, se podría decir que este es el razonamiento que aplican los departamentos de riesgo de las entidades financieras con las empresas del sector de la construcción a la hora de concederles créditos, aceptar pagarés, etc.

### **Normativa**

No obstante, conviene conocer la normativa vigente para luchar contra la morosidad. Sirva de ejemplo la última revisión de la Ley 3/2004 que introdujo puntualizaciones en relación a los plazos de pago y al devengo de intereses en las operaciones comerciales.

Asimismo, otras normativas establecen el procedimiento de actuación para reclamar un cobro de manera judicial si las vías negociadoras previas entre las partes han fracasado. En este caso, la profesionalización de las gestiones será fundamental.