

## FORO FINANCIERO



### INFORME ANUAL SOBRE LA MOROSIDAD

# EL MOROSO EN ESPAÑA

Noviembre de 2001

Elaborado por **FORO FINANCIERO EXPERTOS EN RED**

Dirigido por:

- **Salvador Molina**, presidente de F.F. Expertos en Red
- **Pere J. Brachfeld**, director técnico de F.F. Expertos en Red y Presidente de Credit Managers)

Con la colaboración de:

- la Asociación de Gerentes de Crédito (**AGC**) y
- la Asociación Nacional de Gestión de Cobros (**Angeco**)

Con el patrocinio de:

- **Gescobro y**
- **Multigestión Iberia**

## OBJETIVO Y CONCLUSIONES

---

Foro Financiero EXPERTOS EN RED es un grupo de profesionales dotados de experiencia y conocimientos en el mundo de los servicios prestados a la Gestión Financiera. Estuvimos unidos durante siete años a partir de nuestro encuentro en el Consejo Editorial de la recientemente desaparecida publicación financiera MERCADO DE RIESGOS. Foro Financiero EXPERTOS EN RED está presidido por **Salvador Molina** y su director de estudios es **Pere J. Brachfeld**.

La materia gris aglutinada entorno a MERCADO DE RIESGOS surge ahora así a través de tertulias, tribunas, foros de opinión y estudios temáticos que nos permitirán mantener encendida la llama de aquel impulso creado hace siete años por mí, **Salvador Molina**, padre de la idea y editor de su concreción a través de la revista financiera MERCADO DE RIESGOS y de su hermana menor MERCADO DE EXPERTOS. Muchos de los artículos de MERCADO DE EXPERTOS fueron escritos en su día por **Pere J. Brachfeld**, recientemente nombrado Presidente de la Federación Europea de Credit Managers –entidad que representa a más de 15.000 profesionales europeos– en reconocimiento de su trayectoria profesional en el mundo del Crédito Interempresarial.

El objetivo de este primer informe anual del Foro Financiero EXPERTOS EN RED es el establecer un consenso en los rasgos básicos de esos morosos, impagadores o "estafadores" que suelen denominarse como morosos profesionales o recalcitrantes. Son una lacra que pesa como una rémora de casi todas las empresas, pero que cuando el problema es llevado a la economía de una pyme, un negocio o un profesional liberal se transforma en un auténtico problema mortal, que puede llegar hasta el cierre de negocios florecientes.

Como dice el director de F.F. EXPERTOS EN RED **Pere J. Brachfeld**, el "moroso profesional" es un virus endémico que consideramos erradicable desde el Foro Financiero EXPERTOS EN RED. Sin embargo, no hay una vacuna inócua para esta enfermedad, sino que se tiene que luchar con información, formación y tensión continuada en la gestión de empresas o negocios.

El virus de la morosidad –como escribió Pere J. Brachfeld en un artículo de Mercado de Expertos– se encuentra latente en épocas de bonanza económica (vacas gordas) pero en períodos de crisis se reactiva e infecta por doquier a la economía; es el mal de las vacas flacas.

Como consecuencia de este trabajo, hemos establecido dos documentos básicos finales que consideramos de gran utilidad su difusión, ya que establece unos mínimos recetarios defensivos.

El primero es un consensuado perfil de aquella persona física que, a través de su nombre, una marca o una razón social persigue el único objetivo del fraude mediante la mora, el impago, el fallido.

El segundo documento es un decálogo de lo que se debe hacer como materia preventiva que aleje de nosotros y de nuestras empresas estos indeseables potenciales pseudo-clientes.

Para muchos lectores serán lugares comunes de conversación, gestión empresarial y foros profesionales. Para algunos, serán nuevos horizontes que aporten sugerencias concretas sobre lo que deben y lo que no deben hacer en el manejo de sus haciendas.

La gran aportación de estos dos documentos pragmáticos es el hecho de que no surgen del sueño de una noche de verano, sino como resultado de una encuesta a empresas de gestión de cobros y gerentes de crédito. Es decir, que nacen de la experiencia y de la realidad.

Hemos estimado, muy por encima, que las personas y empresas que han respondido a nuestro cuestionario aglutinan un trabajo mensual de gestión de expedientes en gestión de cobros que supera el millón a través de las 74 respuestas recibidas a nuestra demanda. Ese es nuestro valor.

Y tan importante como eso, está la parte doctrinal del informe que nos enseña cómo enfrentarse a la gestión de los impagados y a la prevención de los impagadores profesionales.

**Pere J. Brachfeld** es el autor principal de esta parte del informe que complementa el estudio estadístico. **Pere J. Brachfeld** es profesor de estas materias, autor de afamados libros, gerente de crédito, colaborador habitual de diversos diarios y revistas, directivo de asociaciones nacionales e internacionales de esta actividad y, recientemente, ha sido nombrado presidente europeo de los *credit managers* o gerentes de crédito a través de su federación FECMA.

La unión de todos estos esfuerzos dan como concreción el presente informe anual. Creemos que es útil, práctico y el inicio de un largo camino de aportaciones de trabajos útiles a la sociedad por parte del FORO FINANCIERO EXPERTOS EN RED.

Gracias a todos los que han colaborado en este y en futuros trabajos que están pendientes de darse a conocer.

**Salvador Molina**  
**Presidente de F.F. EXPERTOS EN RED**

## **LAS RECOMENDACIONES DEL INFORME**

---

### **Estudio realizado por Pere J. Brachfeld**

La clave del recobro de los impagados es la negociación con los morosos. El éxito de la gestión depende en gran medida de la capacidad del responsable de recobro para analizar la situación y saber negociar una solución realista encontrando los argumentos adecuados para convencer al moroso. A continuación vamos a dar una serie de consejos prácticos para obtener mejores resultados en la reclamación de los impagados.

- Los vencimientos y las condiciones de pago deben figurar claramente especificados en las facturas y aceptados por el cliente para evitar malos entendidos.
- En todo momento hay que respetar las condiciones de compra exigidas por el comprador y emitir las facturas según los requisitos que ha marcado el cliente. El cumplimiento estricto de todas las condiciones del cliente permitirá que el acreedor pueda reclamar el pago desde una posición de seguridad y fuerza moral.
- En caso de que el gestor de cobros detecte un litigio comercial que es aprovechado por el deudor para no pagar, debe actuar con toda diligencia para solucionar el litigio y desbloquear el pago.
- Nunca hay que tener miedo de deteriorar las relaciones con un cliente reclamando el pago de las facturas, una gestión de cobro bien hecha y dentro de las normas de cortesía empresarial ayuda a reforzar la imagen de seriedad y eficiencia de la empresa acreedora y le asegura el cobro antes que a otros acreedores.
- No hay que tener ningún temor a enviar el primer recordatorio de pago lo antes posible. Algunas empresas no se atreven a reclamar enseguida el cobro de las facturas vencidas por miedo a proyectar una imagen de excesivo rigor y dureza. Por el contrario una reclamación temprana permite detectar a tiempo un posible fallido incobrable. Además se consigue un efecto psicológico positivo, ya que la mayoría de los deudores respetan a los acreedores que saben controlar los cobros.
- El acreedor no debe tener ninguna vergüenza –ni tan siquiera ajena– ni debe sentirse incómodo a la hora de pedir que se le pague. En otros países donde la cultura empresarial es menos permisiva, las empresas son muchos más agresivas a la hora de reclamar los pagos –y obtienen buenos resultados– por consiguiente no hay que sentir ningún reparo a la hora de pedir al deudor que pague. El reclamar un crédito vencido no debe avergonzar nunca al acreedor, en todo caso son los clientes morosos los que deberían sentir vergüenza. Desgraciadamente esto no suele ocurrir casi nunca ya que la psicología del

deudor moroso funciona de la siguiente manera: “si no me reclaman la deuda no hace falta apresurarse a pagar”

- Antes de iniciar la reclamación es conveniente obtener la máxima cantidad de información acerca del deudor, tanto de fuentes internas como externas, y tanto económicas –solvencia, endeudamiento, liquidez– como personales. También hay que recoger toda la información referente al crédito pendiente de cobro, el historial del cliente y la documentación relacionada con el mismo.
- El acreedor debe personalizar la gestión de cada impagado adaptándose al perfil del deudor, por lo que hay que tener en cuenta la cuantía de la deuda, el tipo de empresa, su forma jurídica, su sector de actividad, su localización geográfica y la personalidad del interlocutor.
- El objetivo del moroso experimentado suele ser siempre el mismo: atrapar al acreedor en un círculo vicioso. Este círculo vicioso consiste en demorar al máximo los pagos e ir aumentando su deuda, de esta forma tendrá enganchado al acreedor que por temor a no recuperar jamás el débito, seguirá vendiendo –a crédito– al moroso e irá incrementando la deuda. El acreedor que ha caído en esta espiral deberá tomar una decisión drástica y solucionar radicalmente la situación. En caso de que no lo haga se producirá el efecto de la “bola de nieve”. Este fenómeno se llama así porque se asemeja a la bola de nieve que cae rodando por la montaña, la pelota se irá haciendo cada vez más grande y provocará una avalancha. Al acreedor le pasará algo parecido, puesto que el quebranto que al final se produzca será muy grande.
- El secreto del éxito en la reclamación de impagados es la preparación previa a la gestión, por lo que hay que determinar previamente los objetivos que se pretenden alcanzar y tener prevista la estrategia de recobro más adecuada para cada caso.
- El responsable de la gestión de cobros debe saber graduar y dosificar los procedimientos de reclamación, empezando siempre de forma amistosa pero incrementando la presión gradualmente si a medida que pasa el tiempo el deudor no satisface el pago.
- El primer contacto con el deudor ha de ser siempre amistoso y cortés, e incluso se puede tener sentido del humor al hacer la reclamación, intentando desdramatizar la situación.
- Para conseguir el cobro no hay que utilizar todos los medios que se encuentren al alcance del acreedor, correspondencia, fax, correo electrónico, teléfono y visita personal que es el método más eficaz para conseguir buenos resultados aunque también es el más costoso.

- Las mejores armas del gestor de cobros son: una buena capacidad negociadora, constancia en los contactos con el deudor, insistencia en la búsqueda de una solución y asertividad para superar las objeciones y convencer al interlocutor.
- La reclamación amistosa de los impagados puede suponer una larga serie de gestiones con el deudor, llamadas telefónicas, cartas, visitas personales, recordatorios de pago, hasta conseguir recuperar la totalidad de la deuda. El objetivo de la reclamación es obtener el cobro de la deuda aunque sea de forma fraccionada, no obstante si las gestiones son infructuosas no hay que prolongar más de lo necesario esta etapa ya que mientras se está negociando con el deudor, éste al mismo tiempo puede estar disminuyendo su patrimonio o preparando el cierre de su negocio. Por estas razones si la negociación amistosa no da resultados concretos es conveniente plantearse la vía judicial.
- Una vez interpuesta la demanda judicial y se haya obtenido un embargo que garantice los derechos del acreedor, siempre es posible ofrecer un acuerdo transaccional al moroso.
- Cuando el deudor no tiene liquidez, pero tiene empeño en pagar, el acreedor deberá buscar una solución a medio plazo ya que aunque presione al máximo al moroso no será posible cobrar de inmediato la deuda. En estos casos hay que conseguir un reconocimiento de deuda y obtener el máximo de garantías personales o reales para afianzar la deuda.
- La iniciativa para encontrar una solución al impagado debe partir siempre del acreedor, puesto que con frecuencia el deudor no sabe –o no quiere– encontrar una salida a la situación. Muchas veces los deudores ocasionales se encuentran bloqueados psicológicamente por las circunstancias adversas y no son capaces de ver una salida a sus problemas, por lo que es necesario que sea el acreedor el que le proponga un acuerdo razonable para las dos partes.
- En caso de que el acreedor comine al moroso con emprender alguna acción judicial, debe cumplir siempre con su palabra, puesto que de lo contrario perderá toda su credibilidad no solamente ante el moroso en cuestión, sino ante todos los deudores.
- El responsable de cobros debe procurar documentar la deuda con títulos que permitan la acción cambiaria, es decir que puedan ser objeto de un procedimiento judicial sumario –el proceso cambiario– como pueden ser letras, cheques, pagarés.
- También en caso de impagados de elevado importe es conveniente documentar la deuda mediante un reconocimiento de deuda firmado por el deudor en el que no sólo reconozca la existencia del débito sino que se comprometa a pagarlo en unas fechas determinadas, entregando además unos

documentos de pago. Asimismo lo ideal es que dicho reconocimiento lo suscriba ante un notario.

- El acreedor debe conocer cuáles son sus derechos de cobro y que fuerza jurídica le respalda en sus reclamaciones, por lo que es conveniente que cuente en todo momento con el asesoramiento de un abogado que le podrá aconsejar que hacer para conseguir la recuperación del impagado o reforzar jurídicamente su posición.
- En todo momento hay que mantener la máxima confidencialidad respecto a los problemas económicos de un deudor y no divulgarlos públicamente por canales no autorizados. El acreedor debe mantener en secreto las cuestiones de deudas no solamente por motivos de ética empresarial sino porque la difusión de ciertas informaciones reservadas que pueden afectar al buen nombre – y a la imagen– de las personas, puede dar lugar a responsabilidades civiles, penales o administrativas.
- Para conseguir el cobro el acreedor puede utilizar muchos medios, pero siempre se ha de mantener dentro de la legalidad, ya que si actúa por su cuenta y emplea la fuerza contra el moroso para obtener el pago –aunque sea para reclamar un derecho legítimo–, cometerá un delito castigado por el código penal. Tampoco hay que emplear métodos ilegales como pueden ser las amenazas, las coacciones, el hostigamiento, la persecución o el acoso de las personas por muy morosas que sean.
- El acreedor debe intentar todas las gestiones extra judiciales –legales por supuesto– para conseguir el cobro –incluyendo las agencias especializadas de recobro– pero si el moroso se niega a pagar, el acreedor no debe caer nunca en la tentación de emplear métodos ilegales. La única solución es la vía judicial puesto que los tribunales de justicia son los únicos que pueden obligar a alguien pagar en contra de su voluntad, aplicando los procedimientos que marca la ley.
- La nueva Ley de Enjuiciamiento Civil que entró en vigor el mes de Enero pasado ofrece muchas garantías para que los acreedores que reclamen judicialmente sus derechos de cobro, obtengan satisfacción a sus demandas ante los tribunales; todo ello gracias a los nuevos procedimientos judiciales incorporados en la nueva Ley y a las importantes modificaciones introducidas por el nuevo texto legal.
- En las gestiones de cobro los gestores de cobro deben seguir un código ético, respetando en todo momento al deudor como persona –no hacer comentarios ofensivos– y tampoco empleando palabras que puedan constituir amenazas, o intimidaciones. Nunca se deben hacer llamadas de intimidación al domicilio particular del propietario de la empresa morosa ni a los teléfonos particulares de sus directivos o empleados.

- En las conversaciones con el deudor el responsable de cobros debe tratar a su interlocutor con el debido respeto y no debe hacer nunca comentarios despectivos o expresar opiniones negativas. Al negociar con el moroso nunca debe anteponer cuestiones personales a los intereses económicos.
- Nunca hay que amenazar al deudor con desacreditarlo públicamente ante otros acreedores, proveedores o entidades bancarias o de incluirlo en alguna lista negra no legalizada de morosos.
- Los créditos incobrables por la vía amistosa muchas veces se cobran en el momento en que se notifica al moroso la interposición de una demanda judicial. Hay que tener en cuenta que las empresas españolas presentan proporcionalmente muy pocas demandas y como los morosos profesionales lo saben, se arriesgan a no pagar –sólo lo hacen si el acreedor acude al juzgado– ya que juegan con las posibilidades a su favor. Este tipo de morosos suelen pagar ante la interposición de la demanda judicial o incluso antes si ven que el acreedor va en serio. El nuevo proceso monitorio es el procedimiento judicial óptimo para estos casos, aunque únicamente en las reclamaciones de cantidad inferiores a los cinco millones de pesetas.
- La antigua norma de no demandar a los deudores insolventes ha quedado desfasada en la actualidad, puesto que aunque la demanda tenga pocas posibilidades de conseguir cobrar las facturas impagadas, en muchos casos vale la pena recuperar el IVA de las facturas no cobradas, puesto que el acreedor ha tenido que asumirlo. Una vía poder recuperar el IVA devengado existente desde la entrada en vigor de la Ley 66/1997 de Medidas Fiscales que permite la modificación de la base imponible en ciertos supuestos, es que el acreedor haya iniciado actuaciones judiciales contra el deudor.
- Algunas empresas demandan por principio a todos los morosos que no han querido llegar a un acuerdo amistoso. El motivo por el que lo hacen –aparte de recuperar el IVA– es escarmentar a los malos pagadores y hacer que corra la voz entre los deudores que estas empresas tienen una política de cobros realmente dura. De esta forma los otros morosos tendrán mayor interés en llegar a un acuerdo de pagos ya que sabrán que estos acreedores no se andan con chiquitas a la hora de presentar demandas judiciales.
- Los créditos incobrables de un importe considerable, una vez que han sido debidamente contabilizados como pérdidas no han de pasar al archivador del olvido, sino que hay que tenerlos “hibernados” a la espera que haya alguna posibilidad de recuperación. Por consiguiente es conveniente además de iniciar los pasos para recuperar el IVA, revisar la solvencia del deudor periódicamente, ya que existe la posibilidad que se recupere económicamente al cabo de cierto tiempo y tenga suficientes medios para pagar la deuda, no hay que olvidar que en España las deudas prescribe a los 15 años.

- Los créditos fallidos deben servir para sacar conclusiones empíricas que sirven para adquirir los conocimientos y experiencia necesarios para que un caso similar no vuelva a ocurrir. El acreedor gracias al aprendizaje adquirido por culpa de los créditos incobrables puede establecer nuevos procedimientos de control de riesgos que le evitarán caer de nuevo en el mismo problema.

**Pedro J. Brachfeld**  
**Director del F.F. EXPERTOS EN RED**

## **PERFIL DEL MOROSO RECALCITRANTE**

### **Estudio en el que participaron 74 especialistas en morosidad.**

La persona que responde al perfil de moroso recalcitrante o moroso profesional, aglutina en mayor o menor medida una serie de rasgos comunes que se enumeran a continuación:

- 1.** Empresario o mejor dicho pseudoempresario (emprendedor, profesional liberal).
- 2.** Varón de 35 a 55 años.
- 3.** Con varias marcas comerciales o varios negocios paralelos (sin razón social).
- 4.** Con buena presencia.
- 5.** Múltiples proyectos inconexos.
- 6.** Impagador desde la primera factura.
- 7.** Tendencia a implicar a terceras personas. No dice que no paga, sino que el problema es de otro: del banco, la factura mal hecha, alguien que no le paga.
- 8.** Sin propiedades a su nombre.
- 9.** Carácter afable, cae bien
- 10.** Urbano.
- 11.** Personalidades múltiples.(camaleónico)
- 12.** Situación familiar irregular (ni casado, ni soltero).
- 13.** Conocido en los ámbitos sociales de su zona, pero aprovecha los cambios en la dirección de sucursales, nuevas empresas, nuevos negocios, etc.
- 14.** Suelen planificar su estrategia con operaciones de medio y alto importe.



## **DECÁLOGO CONTRA EL MOROSO**

**No existen remedios mágicos contra los morosos profesionales, pero ahí va una batería de 10 consejos prácticos elaborados a partir de una encuesta a 74 especialistas, ordenados según la ponderación media de estos.**

1. Documentar las transacciones: contratos, albaranes, órdenes de compra firmadas, etc; con firma autorizada.
2. Fijar normas de pago según tipo de mercancía o servicios: prepagos para perecederos, adelantos en gastos soportados con terceros, pagos parciales de honorarios por anticipado, aplazamientos con afianzamiento, etc.
3. Obtener información previa de cada nuevo cliente.
4. En caso de PYMES, detrás de cada empresa hay un emprendedor que hay que analizar en empresas y/o cargos anteriores.
5. Seguimiento de clientes habituales en sectores o situaciones de alto riesgo.
6. Establecer una política de riesgos coherente y someter a mayor análisis las excepciones.
7. No fiarse del sexto sentido, ni del olfato. Documentar expedientes para cada cliente.
8. Establecer redes de intercambio de información de morosos dentro del sector (ficheros de morosidad sectorial).
9. Determinar límites de riesgo en función de tipologías de clientes: facturación, beneficios, plantilla, antigüedad de la sociedad, actividad, etc.
10. Gestionar conjuntamente la acción comercial con la gestión de riesgos.



## I. HÁBITOS DE PAGO

---

Por Pere J. Brachfeld

Los motivos por los que el deudor no paga con puntualidad tienen orígenes diversos, pero podemos agruparlos en tres grandes categorías:

1. **Morosos intencionales.** Son los malos pagadores que retrasan voluntariamente el pago de sus facturas –aunque dispongan de recursos suficientes para hacer el abono- con el fin de obtener financiación gratuita. Estos morosos se aprovechan de que su comportamiento les sale muy rentable y les resulta impune, ya que no existen medidas coercitivas ni punitivas para obligarles a cumplir con puntualidad sus obligaciones.
2. **Morosos de buena fe.** Son aquellos deudores que no pueden hacer frente a sus pagos por problemas transitorios de liquidez –se han visto afectados por una suspensión de pagos de un cliente, una racha de impagados, morosidad de sus clientes, un problema con las entidades bancarias- o porque su estructura financiera es deficiente –descapitalización, excesivo endeudamiento a corto-, y empiezan a mostrar los primeros síntomas de una insolvencia técnica. También el motivo puede ser un cambio de gerencia en la empresa (por fallecimiento o relevo generacional), o un problema externo –siniestros, huelgas, problema de mercado, pérdida de un cliente importante- que ha bloqueado su capacidad para generar fondos.
3. **Morosos por incompetencia.** Son los deudores que, por culpa de una mala organización, no disponen de la información ni de los procedimientos adecuados para hacer los pagos correctamente. Estos

morosos, a pesar de que no tienen problemas de tesorería ni tienen mal fe para retrasar los pagos, pecan de incompetencia e ineptitud por no saber llevar adecuadamente los registros de facturas a pagar ni hacer las previsiones de tesorería para pagar al vencimiento los créditos.

El conocer qué tipo de moroso tenemos delante a la hora de iniciar las gestiones de recuperación es una información muy útil, puesto que cada tipo de morosidad requiere unas técnicas de recobro determinadas. En la mayoría de las ocasiones (entre un 35% y un 50%), la demora en los pagos de los clientes es deliberada y no por motivos de falta de liquidez.

### **Motivos por los que pagan mal las empresas**

1. Intencionalidad: Los deudores obtienen unos recursos financieros sin coste para financiarse. Este pasivo a corto les permite operar sin recurrir a los créditos bancarios y se ahorran al final del año importantes intereses comerciales. La única forma de evitar esta situación es obligar a los morosos a abonar un interés de demora suficientemente alto para disuadirlos.
2. Ineptitud: La ineptitud para afrontar sus pagos y la incompetencia de los equipos directivos son el principal motivo por el cual las empresas tienen problemas financieros y acaban en una situación de insolvencia. Deficiencias como informalidad, impuntualidad, indisciplina e improvisación generan los problemas de organización y administración que repercuten en su capacidad de pagos.
3. Problemas sobrevenidos:
  - Verse afectados por una alta morosidad de sus propios clientes.
  - Una insolvencia definitiva de un cliente importante.

- Verse perjudicado por una suspensión de pagos importante.
- Sufrir retrasos en el pago por las administraciones públicas.
- La pérdida de un cliente importante o de varios clientes.
- Un siniestro grave (incendio, robo, inundación).
- Entrada en el mercado de un competidor fuerte.
- Problemas con entidades bancarias (cierre de financiación).

## II. Causas de los impagados

---

- **Concepto de Insolvencia:** capacidad de una empresa para hacer frente a sus deudas. Tipos:
  1. **Insolvencias transitorias.** La empresa se encuentra transitoriamente en situación de insolvencia y no puede pagar a sus acreedores, porque a pesar de que sus activos son superiores a su pasivo, su activo circulante es inferior a las deudas exigibles a corto plazo.
  2. **Insolvencias definitivas.** El pasivo de la empresa supera a su activo, por la que la situación de crisis es definitiva. La empresa se ve abocada al cierre y a la presentación de un expediente de quiebra y cesan sus actividades.
  
- **Los tres tipos de insolvencia según su origen:**
  1. Las **insolvencias de origen** son las que ya existían en el momento de conceder el crédito comercial, puesto que el cliente ya era insolvente en el momento de pasar el pedido. El principal culpable de esta situación es el propio acreedor, por no comprobar la solvencia y capacidad de pago del cliente antes de venderle a crédito.
  2. Las **insolvencias sobrevenidas** son las que surgen por razones ajenas a la voluntad del deudor y son imprevisibles, ya que son por causas fortuitas. Un caso típico es el cliente que a su vez ha sufrido una racha de impagados que le han dejado sin liquidez.

3. Las **insolvencias intencionales** son las provocadas por el propio deudor para eludir sus obligaciones de pago. En realidad, este tipo de insolvencia está más cercano al fraude que aun problema financiero.

- **Causas de los impagados imputables al acreedor.** Fallos en el proceso comercial o en el procedimiento administrativo de la empresa acreedora que provocan una reacción negativa en cliente en forma de bloqueo del pago de facturas. Los problemas más comunes de calidad o servicio son:
  - de tipo técnico
  - de tipo logístico y transporte
  - de tipo comercial
  - de tipo administrativo
  - de tipo atención al cliente
  
- **Causas de los impagados imputables a terceros.** Son terceros que intervienen en algún momento de la operación comercial. Los errores más frecuentes son:
  - fallos de la agencia de transportes
  - fallos del representante o agente comercial
  - errores de la entidad bancaria
  
- La mayoría de los impagados al deudor son intencionales, pero es necesario establecer una distinción entre dos grupos de deudores de mala fe: los que practican el juego financiero, retrasando al máximo el pago de las facturas, pero abonándolas finalmente, y los morosos profesionales –o defraudadores-, que nunca atienden sus obligaciones de pago a menos que se les obligue.
  
- **Causas de los impagados imputables al deudor.**

Personas físicas particulares (clientes particulares que realizan una compra a plazos o solicitan un crédito para su uso doméstico):

- Incremento de sus gastos o endeudamiento por encima de sus ingresos, que no le permiten afrontar todos sus compromisos de pago.
- Un freno a su corriente de ingresos por un cambio de situación laboral, desempleo, enfermedad, accidente.
- La aparición de problemas familiares o personales.

Profesionales y autónomos:

- El deudor ha hecho inversiones excesivas en su negocio y se encuentra endeudado por encima de sus posibilidades.
- Cuando se realizan compras excesivas de determinadas existencias se quedan sin liquidez para pagar a otros acreedores.
- Por enfermedad o accidente.
- Por motivos coyunturales.

Empresas:

- Problemas externos
- Problemas de estructura y de gestión económico-financiera
- Problemas de estructura y marketing
- Problemas de producción y tecnología
- Problemas de dirección y organización

### III. Las señales de alarma

---

El departamento de riesgos de las empresas debe estar especialmente alerta ante ciertas señales de alarma que pueden significar una crisis latente del deudor o pronostican un problema grave de morosidad.

Las señales más habituales que habrá que detectar son:

1. Un rápido aumento de los ratios de impagados, incidencias, saldos vencidos, o haber excedido los límites de riesgos.
2. Las peticiones continuas de renovaciones y aplazamientos.
3. El deudor ofrece renovar la deuda mediante entrega de pagarés o letras con vencimientos muy tardíos.
4. Un deudor tiene problemas con sus clientes.
5. Incremento del endeudamiento del cliente y aparición de cargas crediticias patrimoniales.
6. El deudor admite abiertamente que tiene un problema, pero asegura que ya tiene la solución.
7. La situación y comportamiento de los propietarios y administradores de la empresa deudora.
8. Disminuciones en el patrimonio del cliente.
9. El cliente se ha embarcado en unos proyectos de expansión.
10. El deudor ha realizado inversiones no productivas.

11. Un cliente pasa pedidos extraordinarios.
12. Un proveedor aumenta súbitamente sus ventas con un cliente y también incrementa su penetración comercial frente a los competidores habituales.
13. Solicitudes reiteradas de retrasar el envío de pedidos ya formalizados.
14. Continuas devoluciones de mercancía sin motivo y excesivos abonos.
15. Anulaciones de pedidos en firme.
16. El envío de numerosas notas de cargo.
17. El cliente hace campañas excepcionales con promociones atípicas.
18. Los síntomas negativos en los estados financieros del deudor.
19. El deudor no deposita en el registro las cuentas anuales.
20. El deudor cambia varias veces de entidad bancaria.
21. Al deudor le han cerrado el crédito bancario.
22. El deudor ha dejado de pertenecer a una central de compras.
23. Aparición de demandas judiciales.
24. Los trabajadores reclaman sus salarios.
25. Un intento súbito del deudor por hacerse amigo del acreedor.
26. Comportamientos anormales del deudor.
27. El cierre y desaparición.

Una vez detectada la señal de alarma, y confirmado el peligro de insolvencia del cliente, el departamento de riesgos debe adoptar las medidas más apropiadas, que pueden ser, entre otras:

- Reducir significativamente el límite de riesgo.
- Seguir vendiéndole únicamente al contado rabiosos.
- Solicitar al cliente algún tipo de garantía, como puede ser un aval bancario.
- Iniciar un procedimiento de reclamación resolutivo.

## IV. Tipos de deudor

---

Se puede agrupar a los deudores en 17 grandes grupos:

- 1. Los clientes mal informados.** Han interpretado mal las condiciones de venta y la forma de pago o han recibido la información correcta en el momento de la operación, por parte del vendedor. Este grupo de deudores no ofrece ningún problema de cobro, ya que pagarán una vez el gerente de cobros les haya informado correctamente de las condiciones de pago.
- 2. Los clientes que han tenido impagos técnicos.** Se han producido por un error en la domiciliación bancaria o en las fechas de pago, ya que muchos clientes sólo tienen un par de días de pago a proveedores y sus bancos no atienden los efectos que llegan en vencimientos distintos.
- 3. Los clientes que han bloqueado el pago.** Son los que tienen un litigio comercial o desacuerdo con la factura y han retenido el pago para forzar que en el proveedor les solucione el problema.
- 4. Los deudores fortuitos.** Son los que sufren un problema puntual de tesorería por algún motivo imprevisto, por lo que su situación es transitoria. Estos deudores tienen la voluntad de cumplir con sus obligaciones, por lo que pagan en cuanto superan la crisis de liquidez.
- 5. Los clientes solventes y con liquidez pero malos administradores.** Estos deudores no saben dirigir ni gestionar adecuadamente sus negocios, porque han perdido las facturas por mala organización.
- 6. Los clientes son solventes, pero la factura del acreedor es insignificante.** Suele ser grandes corporaciones con una burocracia ministerial que dificulta obtener el cobro.
- 7. Los clientes sin planificación.** No tenían capacidad para hacer frente a los pagos en el momento de hacer la compra, pero que, por imprudencia,

desconocimiento o planes fantasiosos, se han endeudado por encima de sus posibilidades.

**8. Los deudores negligentes.** A pesar de tener suficiente capacidad para dirigir su negocio y pagar puntualmente, carecen de diligencia y responsabilidad. El responsable de cobros debe insistir y reclamarles el pago.

**9. Los clientes solventes, pero que les gusta jugar *al Cash Management*.** Practican la ingeniería financiera y retrasan el pago para ganar unos días de valoración

**10. Los deudores crónicos con muchos pagos pero tesorería suficiente.** Impagan de forma habitual, ya que carecen de liquidez suficiente para pagar al vencimiento.

**11. Los deudores enfadados que han cambiado de proveedor.** Estos ex clientes no han pagado por culpa de un litigio comercial o desacuerdo con la empresa suministradora.

**12. Los clientes que quieren conseguir un descuento especial.** Han bloqueado el pago porque se han enterado de que al empresa acreedora está facturando los mismos productos a precios más bajos a algún competidor.

**13. Los deudores vivales que buscan una disputa para no pagar.** Alegan haber recibido productos defectuosos o un mal servicio. Generalmente se basan en falsedades.

**14. Los morosos habituales.** Tiene un problema crónico de estructura financiera y retrasan el pago según sus necesidades.

**15. Los morosos en situación de crisis.** Sufren insolvencia definitiva y están en la antesala de la suspensión de pagos o quiebra.

**16. Los morosos profesionales.** Medran gracias al incumplimiento sistemático de sus obligaciones de pago. No acostumbra a pagar a menos que se le presione por al vía judicial.

**17. Los defraudadores.** Han realizado la operación comercial con la intención previa de no pagar nunca el precio pactado.

## V. Falsos mitos y excusas del pagador

---

Los falsos mitos de la morosidad:

1. La empresa que practica una buena gestión preventiva no ha de tener impagados.
2. En un momento de bonanza económica, los impagados no deben preocupar a la empresa, ya que la prioridad es vender aprovechando la buena coyuntura.
3. Cuando una empresa tiene un seguro de crédito no se ha de preocupar nunca más por los impagados y morosos.
4. El *factoring* es un servicio financiero que, además de facilitar financiación al proveedor, siempre asume los impagados de sus clientes.
5. El *confirming* es una modalidad que garantiza siempre al acreedor el pago de todas las factura emitidas.
6. Al equipo comercial y a los vendedores no hay que implicarlos en el problema de los impagados.
7. Cuando una empresa es perseverante y persigue el cobro de sus deudores, está perjudicando su imagen ante sus clientes.
8. La implantación de sistemas y la formación del personal para cobrar de los morosos, lo mejor es utilizar un tratamiento duro, agresivo e inflexible.
9. Para conseguir cobrar de los morosos, lo mejor es utilizar un tratamiento duro, agresivo e inflexible.
10. Más vale un mal arreglo que un buen pleito; es preferible perder parte de la deuda y llegar a un acuerdo amistoso.
11. Algunas deudas comerciales caducan a los tres y otras a los cinco años.
12. Cuando una empresa se niega a pagar, sea insolvente o desaparezca, no se puede hacer nada contra ella.

13. Es más difícil cobrar de un empresario individual que de una sociedad anónima (o limitada).
14. La mejor forma para hacer pagar al moroso es cortar el suministro enseguida.

Las excusas objetivas más habituales del deudor son:

1. Existencia de vicios o defectos en los suministros o servicios.
2. El importe de la factura no es correcto.
3. Está pendiente de recibir un abono.
4. No se ha recibido correctamente el pedido.
5. No tiene la factura.
6. La factura no ha sido verificada.
7. El instrumento de pago ya ha sido enviado.
8. La persona que debe firmar está ausente.
9. La firma es mancomunada.
10. Hay un problema informático.
11. No quedan cheques en el talonario.
12. Se está haciendo el inventario.
13. La empresa va a ser absorbida.
14. La empresa pasa por una punta de tesorería.
15. Las líneas de descuento están saturadas.
16. Se está renovando la póliza de crédito.
17. La culpa la tiene el banco, que ha cometido un error.
18. Al día siguiente, sin falta, se hará el pago.

El objetivo de los deudores morosos es intentar ganar gracias a estas excusas, y librarse, por el momento, de la presión de los acreedores. La misión del gestor de cobros es desmontar las excusas, aunque sin manifestar abiertamente que considera que faltan a la verdad. Nunca hay que decirle directamente a un moroso que está dando excusas de mal pagador, sino ponerlo en evidencia de forma indirecta. La mejor manera es enfrentarlo a sus propios embustes.

**Pere J. Brachfeld (Curso de Recuperación de Impagados ISTPB)**

*Madrid, a 20 de noviembre del 2001*