

COMO EVITAR LOS IMPAGADOS¹

1. INTRODUCCION

1. *"Lo más importante en la empresa es vender"*
2. *"No, lo más importante en la empresa es cobrar"*

Son frases que se escuchan alguna vez en el mundo de los negocios. Y, con frecuencia, se conocen casos de graves dificultades financieras por culpa de los impagados².

Toda empresa que cobre bien a sus clientes tiene un procedimiento, escrito o no escrito, para ayudar a que el cliente pague en su fecha. Algunas, simplemente, implementan una estrategia de negocio que los evita, o se mueven en un sector que, por ejemplo, le permite cobrar al contado. Otras lo intentan mediante un departamento de gestión de impagados.

En esta nota se repasarán, de forma metodológica, los procedimientos y herramientas disponibles en la actualidad para evitar o, al menos, disminuir los tan peligrosos impagados.

Para ello, en primer lugar, se analizará la importancia de la estrategia comercial en la posterior gestión de los cobros.

¹ Nota Técnica de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor Esteban Jiménez Planas del Instituto Internacional San Telmo, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © Octubre 2011, Instituto Internacional San Telmo. España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios, sin la autorización expresa y escrita del Instituto Internacional San Telmo.

² Son varias las acepciones que tiene el término impagado: a) aquellos créditos documentados en instrumentos de cobro que vienen devueltos por el circuito bancario por falta de fondos; b) facturas no pagadas a su vencimiento, aunque algunas empresas no consideran impagado el retraso de unas semanas en el pago mediante la reposición de fondos; c) si hay una disconformidad que el importe de la factura la acepción más correcta sería la incidencia de cobro, separando así la insolvencia del litigio comercial.

Por insolvencia se entiende la incapacidad de una persona física o jurídica para hacer frente al pago de sus deudas; Moroso es la persona física o jurídica que demora repetidas veces el pago de sus obligaciones contraídas; Fallido es la persona física o jurídica que no puede hacer frente a una deuda, de una forma definitiva.

A continuación se tratará la posibilidad de elegir a los clientes, por ejemplo mediante la petición de informes comerciales a empresas especializadas, cuatificando un límite máximo de riesgo.

El siguiente paso será disponer de un correcto procedimiento interno de gestión de cobros, que mediante el control, evite la demora en el pago de todas y cada una de las facturas de la empresa. Se describirán algunas formas de pago y su incidencia en la gestión de los cobros y en la prevención de los impagados.

En los puntos 7 y 8 se describirán dos alternativas de "externalizar" parte del problema que se analiza: las empresas de aseguramiento de cobro a clientes, y el Factoring sin recursos. En el primero de los casos una entidad, bajo determinadas condiciones, nos asegura el cobro de un porcentaje de nuestra factura, encargándose posteriormente del recobro. En el segundo caso se trata de una entidad que, bajo ciertas condiciones y comisiones, se hace cargo de la gestión de cobros de todas nuestras facturas, incluyendo el riesgo de impagado.

A título descriptivo, se incluirá una pequeña explicación de las opciones de la vía judicial para el cobro de un impagado.

Para finalizar, si injusto es para un empresario no cobrar, más injusto aún nos parece "darle su parte" a Hacienda, cuando nosotros no tenemos la nuestra. Y la ley nos obliga, en principio, a ingresar el IVA, y a tributar por el impuesto de sociedades. Se analizará en qué condiciones podemos recuperar o evitar dichos impuestos.

En resumen, para evitar o disminuir lo más posible los impagados, tendremos que definir bien a quién le vendemos, cuanto le vendemos, y cómo y con qué medios de pago materializamos la venta.

2. LA ESTRATEGIA COMERCIAL Y SU INCIDENCIA EN EL RIESGO DE IMPAGO

En algunos, por no decir en todos los negocios y sectores es posible y conveniente escoger la estrategia comercial teniendo en consideración el riesgo de cobro.

A título meramente descriptivo, conviene recordar algunas opciones de estrategia comercial y de distribución: intensiva, enfoque o segmentación; fuerza de ventas propia con vendedores en plantilla, o fuerza de ventas ajena, por ejemplo mediante agentes comerciales a comisión; venta a distribuidores, a mayoristas, a minoristas o a consumidor final; especializarse en marca blanca del canal, en suministro a HORECA, o en venta a distancia; tener el objetivo de llegar a muchos clientes pequeños, o a pocos clientes de mayor volumen; pretender cubrir el mercado local, el nacional, o centrarse específicamente en la exportación; ...etc.

Estas decisiones estratégicas tendrán una incidencia en la futura gestión de cobros y de impagados. Especialmente en:

- La posición competitiva respecto al cliente.
- El numero de clientes a gestionar.
- La forma de pago del cliente, y la posibilidad de nuestra empresa de optar por determinadas formas de pago que el cliente o el mercado, en general, pueda aceptar.
- El límite de riesgo por cliente.
- La capacidad y la predisposición de la gestión del impagado por parte de la fuerza de ventas.
- Legislación aplicable. Por ejemplo, si es de aplicación la Ley Defensa de Consumidores y Usuarios.

Ante un problema de gestión de cobros, no hay que dar por inmutable la estrategia comercial. Algunas empresas se salen de un segmento de mercado como decisión estratégica, por la dificultad de la gestión de los cobros.

Incluir dentro de los procedimientos comerciales, previos a los suministros, la formalización de contratos con los clientes y documentar toda la relación comercial antes y después de la prestación del servicio o entrega del producto, pueden ser claves para posibles reclamaciones judiciales en caso de impago, o para resolver cualquier otro litigio.

Por último, los problemas de calidad, el no cumplir las expectativas de los clientes, así como la publicidad engañosa, son posibles causas de impagados que deben evitarse.

3. ELECCION PREVIA DE LOS CLIENTES. EL LIMITE DE RIESGO

Ante un nuevo cliente, y periódicamente con los clientes habituales, es imprescindible disponer de un *Prodecimiento de Clasificación del Cliente*.

El objeto de este procedimiento es definir el Limite de Riesgo³, es decir, el importe máximo que nos puede deber cada cliente en todo momento.

No fijar este *Límite de Riesgo* de cada cliente supone no gestionar el riesgo de cobro en su primera fase. El sistema informático de la empresa no debería permitir la aceptación de un pedido cuya facturación suponga exceder el *Límite de Riesgo* del cliente.

Para cuantificar el *Límite de Riesgo* las empresas suelen usar varios métodos:

- Un responsable de la empresa fija el riesgo en función del histórico del

³ También llamado Límite de Crédito.