

III Congrés Català de Comptabilitat i Direcció

EL CREDIT MANAGER EN UN ESCENARIO DE CRISIS.

Joan Anton Ros Guasch
IDEC-Universitat Pompeu Fabra



TAREA DEL CREDIT MANAGER

Fase comercial

Acciones Oír (contactos)

Ver (visitas)

Pedir (información)

Fase Analista → ANALIZAR

Empresa

Personas

Historia

Situación

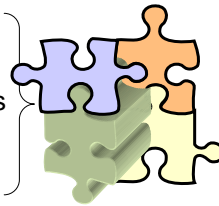
Referencias

Informes

Verificaciones

Estados

Financieros



Identificamos el Riesgo

Fase Riesguita → DECIDIR

Aceptar o no aceptar el Riesgo

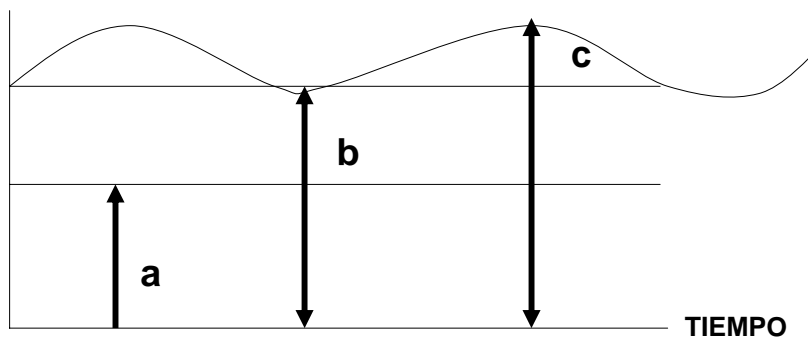
Que limite aceptamos? . En que condiciones?



SEGURIDAD

RENTABILIDAD

NECESIDADES FINANCIERAS



INVERSIÓN: a = ACTIVOS FIJOS

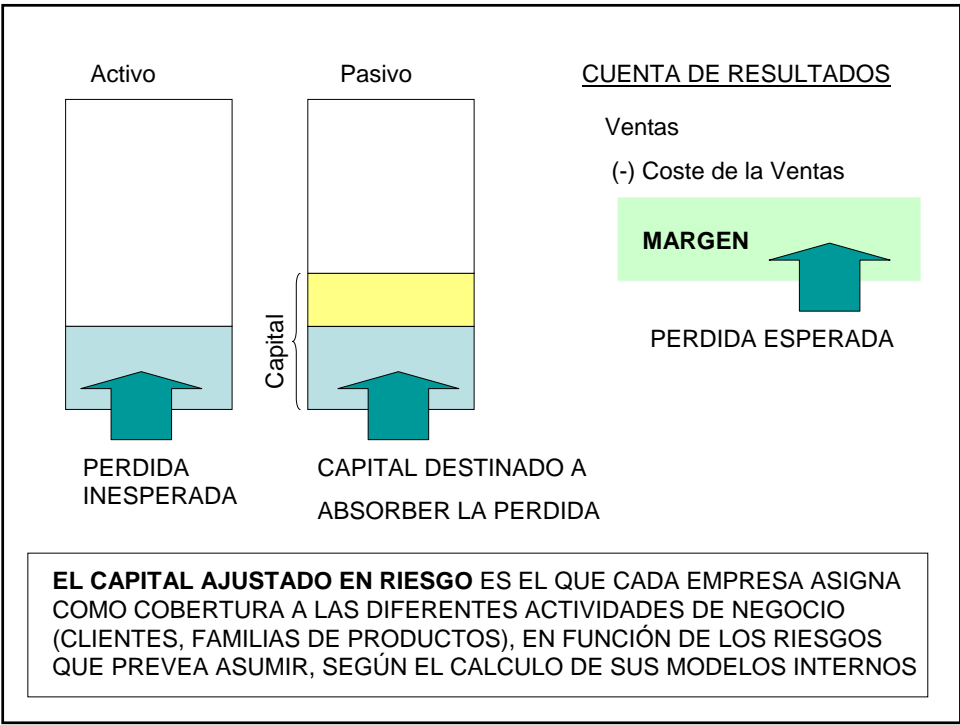
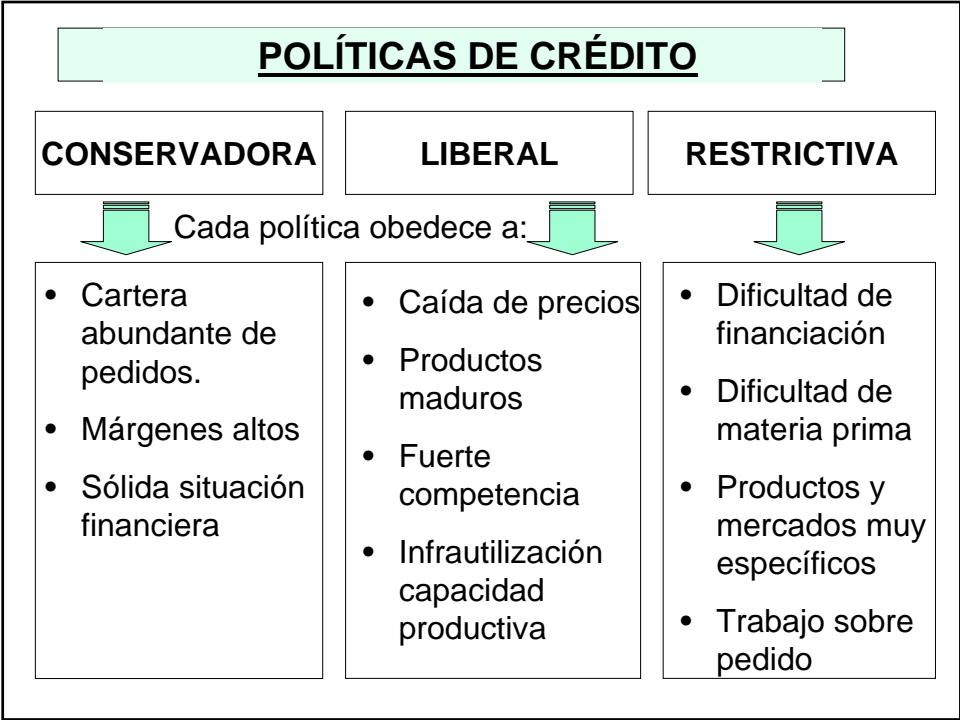
b = ACTIVO CORRIENTE PERMANENTE

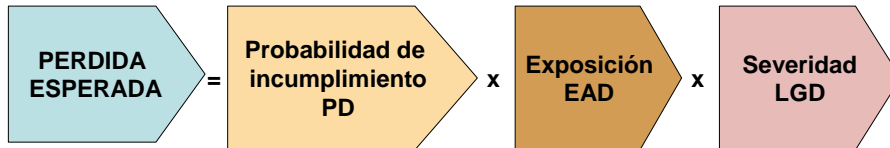
c = ACTIVO CORRIENTE FLUCTUANTE

FINANCIACIÓN: a + b = RECURSOS PERMANENTES

c = RECURSOS ESPONTANEOS + FINANCIACIÓN A CORTO PLAZO

NECESIDADES DE RECURSOS FINANCIEROS /INVERSIÓN EN CIRCULANTE Y FIJO.





- **PD (Probability of Default)**. Probabilidad de que un cliente incumpla sus obligaciones contractuales en el plazo de un año.
- **EAD (Exposure at Default)**. Importe del riesgo que el deudor llegue a acreditar en el momento del incumplimiento.
- **LGD (Loss Given Default)**. Pérdida neta una vez finalizado el proceso de recuperación, cuando la operación incumple su pago.

(A) **RAROC** (*Risk-Adjusted Return on Capital*)

Rendimiento ajustado / Riesgo sobre capital (contable sin ajustar)

(B) **RORAC** (*Return on Risk-Adjusted Capital*)

Rendimiento (sin ajustar) / Capital ajustado por riesgo

(A) ↔ (B)

• **RARORAC** (*Risk-Adjusted Return on Risk-Adjusted Capital*)

Rendimiento Ajustado por Riesgo / Capital Ajustado por Riesgo.

(habitualmente se le denomina **RAROC**)

RAROC ➤
$$\frac{\text{Rentabilidad Ajustada al Riesgo} = \text{Margen} - \text{Pérdida esperada}}{\text{Capital Ajustado al Riesgo}} = \frac{\text{Pérdida no esperada}}{\text{Capital Ajustado al Riesgo}}$$

SISTEMA DE GESTIÓN Y CONTROL DE RIESGOS

EVOLUCIÓN PREVENTIVA DEL RIESGO

SEGUIMIENTO DEL RIESGO		SISTEMÁTICA	IRREGULAR
	SISTEMÁTICA	<i>Política preventiva y curativa</i> ASIGNACIÓN OPTIMA	<i>Política curativa</i> PARCHEADO
	IRREGULAR	<i>Política preventiva</i> BUROCRACIA	<i>Sin política</i> DESCONTROL

Objetivo: ▶ optimizar la asignación de crédito a clientes

SCORING DE EMPRESAS

BLOQUE 1: ANÁLISIS FINANCIERO	Puntuación Máximo 10
ENDEUDAMIENTO	
ROE	
ROI	
N.O.F./RECURSOS NEGOCIADOS	
DÍAS DE COBRO	
DÍAS DE PAGO	
DÍAS DE STOCK	
BENEFICIO S/VENTAS	
COBERTURA ACTIVO FIJO	
Puntuación total / núm. observaciones	

BLOQUE 2: ACTIVIDAD COMERCIAL	
POSICIÓN COMERCIAL	
OFERTA DEL PRODUCTO	
CRECIMIENTO	
INICIATIVA COMERCIAL	
TECNOLOGÍA	
CUOTA DE MERCADO	
MERCADO EXTERIOR	
DEPENDENCIA CLIENTES	
DEPENDENCIA PROVEEDORES	
Puntuación total / núm. observaciones	

BLOQUE 3: GESTIÓN Y PATRIMONIO	
PATRIMONIO NETO	
ANTIGÜEDAD EMPRESA	
EQUIPO DIRECTIVO	
ACCIONISTAS	
ADMINISTRADORES	
VENTAS POR EMPLEADO	
PERTENENCIA A UN GRUPO	
DEPOSITO DE CUENTAS EN RM	
CLIMA LABORAL	
Puntuación total / núm. observaciones	

BLOQUE 4: INF.EXTERNA E INCIDENCIAS	
INFORME RED COMERCIAL	
INFORMES EXTERNOS	
INFORMACIÓN BANCARIA	
INFORMACIÓN CLIENTES /PROVEEDORES	
IMPAGADOS	
RAI	
DEMANDAS JUDICIALES	
APLAZAMIENTO IMPUESTOS Y S.S.	
(No pondera en global, puede excluir riesgo)	

	TOTAL SCORE	PESO ESPECIFICO	VALOR
BLOQUE 1			
BLOQUE 2			
BLOQUE 3			
		1,00	

SCORING DEL RIESGO	
DEFICIENTE	0,00 a 2,00
REGULAR	2,01 a 4,00
BUENO	4,01 a 6,00
NOTABLE	6,01 a 8,00
EXCELENTE	8,01 a 10,00

SEÑALES DE ALERTA A OBSERVAR EN NUESTROS CLIENTES

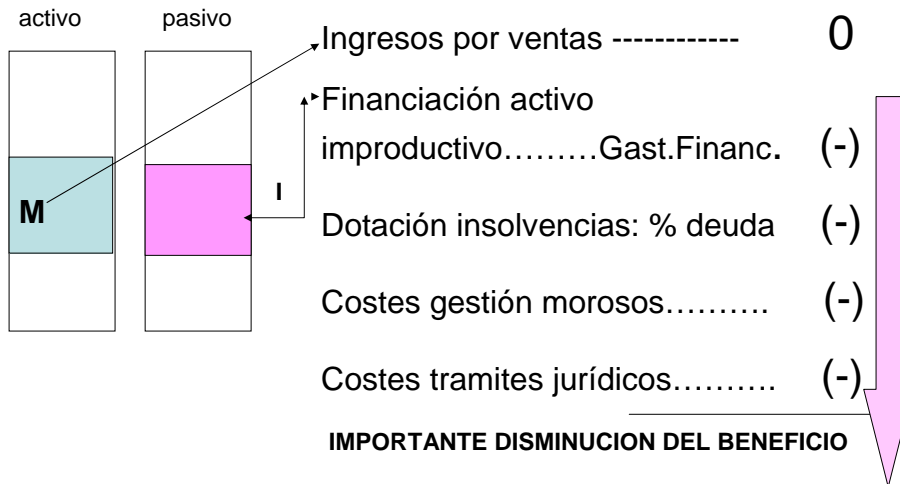
- Forzar excesivas ventas
- Retirada de competidores
- Ventas ralentizadas o en declive
- Cambio repentino de proveedores comerciales y/o financieros (bancos)
- Aplazamientos de pago reiterados con coste
- Bajo nivel de fondos propios
- Cambios en la organización:
 - - Objeto social
 - - De Órgano colegiado a administrador único.

SEÑALES DE ALERTA A OBSERVAR EN NUESTROS CLIENTES

- Experiencia empresarial de los nuevos directivos.
- Antigüedad de la empresa
- Apertura o cierre de negocios o sociedades vinculadas.
- Cambios en la titularidad del negocio o en su patrimonio.
- Registro de aceptos impagados, incidencias judiciales.
- Cambios en el accionariado.
- Posición en el mercado. Sectores y actividades en crisis.
- Referencias: bancarias, clientes, proveedores.

EFFECTOS DE LA MOROSIDAD

Cuenta de resultados



FACTORES QUE POTENCIAN LA MOROSIDAD

- **DERIVADOS DEL PROVEEDOR:** incidencias en la calidad, servicio, suministro de la mercancía, logística, facturación, o en la gestión.
- ✓ *Los clientes bloquean los pagos por estar descontentos, además favorecen al moroso habitual.*
- ✓ *Se consideran "Incidencias"(no morosidad) y deben solucionarse de inmediato*
- **CONCIENCIA COLECTIVA DE APLAZAR PAGOS.**
Intencionalidad para conseguir financiación gratuita.
- **DEFICIENTE GESTIÓN DE COBROS:** falta de medios y de personal especializado. Desorganización, falta de anticipación.
- ✓ **LA GESTIÓN PRO-ACTIVA Y SISTEMÁTICA:** supone anticipación y una declaración explícita al deudor, en su prioridad de pagos.
- **EL PASO DEL TIEMPO,** es el peor enemigo ya que el deudor considera que tiene los derechos adquiridos para no pagar.
- ✓ **La facilidad en aceptar retrasos o aplazamientos, se convierte en un derecho adquirido por el deudor.**

LEY 3/2004. ESTABLECE MEDIDAS CONTRA LA MOROSIDAD .

- Fija un plazo de referencia de 30 días para el pago de operaciones comerciales.
- Penaliza con interés de demora: Tipo de la última operación comercial semestral del BCE + 7 puntos.
- Devengo automático de intereses sin necesidad de requerimiento judicial o extrajudicial.
- Compensación por los gastos incurridos en el cobro, si son responsables de los retrasos.
- Prohibición de interponer condiciones abusivas a proveedores.
- La Administración debe pagar a a los 60 días a sus proveedores. >Ley de Contratos de la Administración Pública<

LA NEGOCIACIÓN

- **OBJETIVO:** conseguir el cobro rápido de la deuda del moroso o establecer un calendario de pagos aplazados ajustado a sus posibilidades e incrementando a su vez, las garantías para el cumplimiento de sus compromisos.
- **DEBE INICIARSE LO ANTES POSIBLE.** No actuar a tiempo supone:
 - ✓ Aumentar la frustración, agresividad y enemistad del deudor.
 - ✓ Posibilidad de alzamiento de bienes. Aumento de numero acreedores. Deudores puedan adoptar malas practicas y rodearse de asesores de mala reputación.
 - ✓ Disminuye el patrimonio y la posibilidad de generar recursos.
 - ✓ Disminuye la imagen social y profesional del deudor, y la posibilidad de aportar fiadores o garantías suficientes.

COMO REALIZAR UNA GESTIÓN DE COBRO CON ÉXITO

- **PREPARACIÓN:** actitud positiva, tenacidad, constancia y firmeza.
- **COMUNICACIÓN:** persuasiva, evitar confrontación directa, adaptarse al perfil del deudor, sintetizar, reconducir argumentos del deudor al pago de la deuda.
- **SENTIRSE LEGITIMADO:** no tener vergüenza, cobrar la deuda es un derecho, y el impago genera efectos nocivos para nuestra empresa.
- **SISTEMATIZAR LAS ACCIONES DE COBRO:** anticipación (recordatorio días antes del vencimiento), averiguar de inmediato el motivo de la incidencia, establecer un calendario de actuaciones y resultados.
- **SER UN BUEN NEGOCIADOR:** superando objeciones, ejercer presión y estar dispuesto a realizar concesiones progresivas.
- **TRATAR DE REFORZAR GARANTÍAS:** reconocimiento deuda, avales, etc.
- **,!!! DISPONER DE LA MÁXIMA INFORMACIÓN !!!** solvencia, investigación comercial, mercantil, vinculaciones.

TIPOLOGIA DE LOS MOROSOS

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• FANTASIOSO: embaucador con muchos proyectos de futuro de difícil realización.• REFRACTARIO: es impermeable a todo tipo de conminaciones.• EXPLOSIVO O IRRITABLE: es hábil en imputar la culpabilidad a otros.• INTROVERTIDO: se esconde cuando tiene problemas. | <ul style="list-style-type: none">✓ Ante indicios de problemas actuar con rapidez para obligarlo a llegar a un acuerdo.✓ Acotar la negociación a dos alternativas, e inducirlo a que elija la que prefiera para pagar.✓ Cuidar la comunicación, utilizar términos positivos, evitando poner en duda su moralidad✓ Debemos colaborar, resaltando sus cualidades, y dar a entender que le podemos ayudar. |
|--|--|

TIPOLOGIA DE LOS MOROSOS

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">• ARROGANTE: se declara auto cumplidor• SAGAZ: se muestra colaborador pero no cumple los pactos• PESIMISTA: siempre esta afectado de contrariedades reales o supuestas• BROMISTA: es informal e irreverente, relativiza la realidad• DEMORADOR: intenta ganar tiempo, siempre presenta excusas | <ul style="list-style-type: none">✓ Apelar a su autoestima respecto de las connotaciones negativas de la deuda.✓ Concretar al máximo los acuerdos, acotar las posibles vías de escape.✓ Objetivar la situación, hacerle ver la realidad del problema, y abordar la negociación.✓ Mostrarse pragmático, y seguir la gestión hasta que se canse.✓ Hemos de exponerle lo peor y ayudarle a negociar. |
|---|---|



Ley de Enjuiciamiento Civil

- Hasta 5 MM (30.050 €) **JUICIO MONITORIO** (sup. Juicio Ordinario).
- Se autoriza al Juez para que investigue los domicilios del deudor, y se permita la notificación en los mismos.
- Ejecución provisional sin fianza. No compensa dilatar el proceso.
- Con sentencia, se puede pedir ejecución, aunque este recurrida.

CLASES DE EFECTOS - ACCIONES EJECUTIVAS

DOCUMENTOS CAMBIARIOS.

- LETRA DE CAMBIO.
- PAGARE.

ACCIONES LEGALES: **LA ACCION CAUSAL**

- DERIVA DE LA RELACIÓN CAUSAL ENTRE PARTES.
LEGITIMACIÓN ACTIVA: QUIEN SEA PARTE EN LA RELACIÓN CAUSAL CON EL DEUDOR.
1. ACCIÓN CAMBIARIA DIRECTA.
 2. ACCIÓN DE REGRESO.

ACTUACIONES

1. REQUERIR AL DEUDOR QUE PAGUE EN EL **PLAZO DE 10 DÍAS.**
2. **ORDENAR EL EMBARGO PREVENTIVO** DE LOS BIENES DEL DEUDOR (NOMINAL DEL TITULO + INTERESES).

LEY CONCURSAL 22/2003 EN VIGOR DESDE 01/09/2003

- **Unifica todos los supuestos de insolvencia** personales y empresariales (personas físicas y jurídicas, sean o no empresarios).
- Se crean los **Juzgados de lo Mercantil**. Con jurisdicción exclusiva sobre el patrimonio del deudor y también con jurisdicción inicial sobre los trabajadores.
- Se limita el convenio: **quitas máximas del 50%, y esperas <5años.**
- Se limitan los privilegios que tenían las administraciones y los bancos.
- Dos salidas al concurso: **Convenio de Continuidad** (equivalente a S.P.) o **Liquidación** de los bienes del deudor (equivalente a quiebra).
- Se amplían las responsabilidades de los administradores (**embargo de sus bienes personales**, si existe culpabilidad)

CONCURSO DE ACREEDORES

VOLUNTARIO

- PROCEDIMIENTO JUDICIAL VOLUNTARIO QUE PERMITE PROTEGERSE DE LOS ACREEDORES.
- SOLICITADO POR EL DEUDOR, EN EL PLAZO MÁXIMO DE 2 MESES, A PARTIR DEL SOBRESIEMIENTO DE PAGOS

NECESARIO

- SOLICITADO POR EL ACREEDOR A PARTIR DE LOS 2 MESES.
 - ACREDITAR TITULO DE CRÉDITO, Y PROBAR LA INSOLVENCIA DEL DEUDOR.
 - SOBRESIEMIENTO GENERAL EN EL PAGO DE OBLIGACIONES.
 - EXISTENCIA DE PLURALIDAD DE EMBARGOS
 - INCUMPLIMIENTO OBLIGACIONES TRIBUTARIAS, SALARIOS ,SEG.SOCIAL
- !!GOZARA DE PRIVILEGIO GENERAL HASTA EL 25% DE SU CRÉDITO!!**

CLASIFICACIÓN DEL CONCURSO

FORTUITO

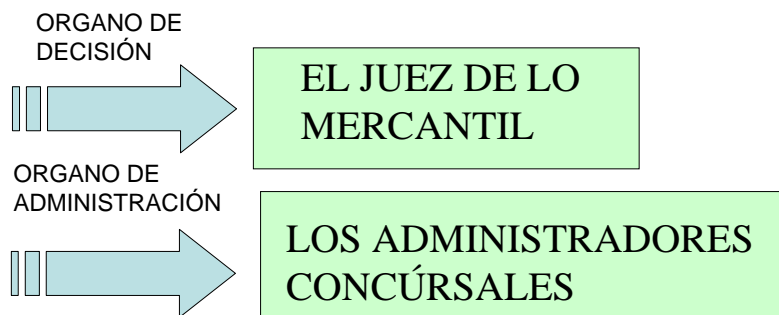
CULPABLE



- Cuando en la generación o agravamiento de la insolvencia hubiera dolo o culpa del deudor.
- Si no declaro concurso voluntario dentro del plazo (2 meses) y se demuestra culpabilidad.

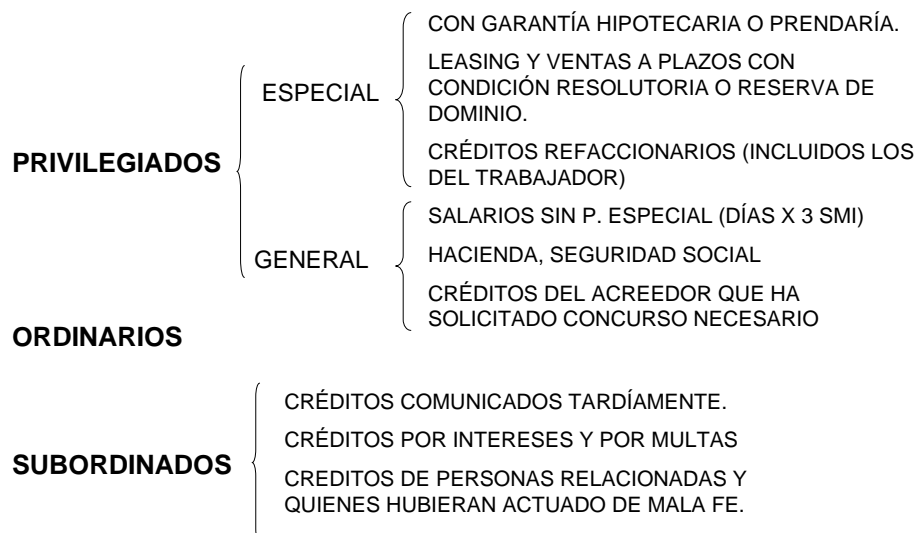
- **Inhabilitación 15 años**
- **Embargo de sus bienes**

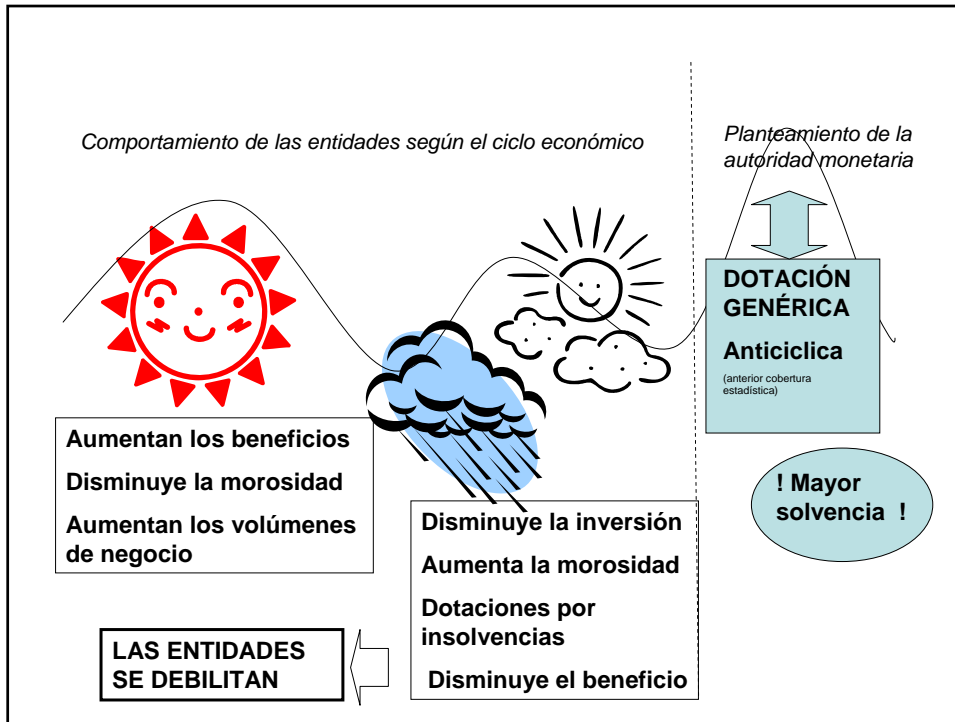
ÓRGANOS DEL CONCURSO:



- Un acreedor por un crédito ordinario o privilegiado no garantizado
- Abogado con 5 años de experiencia.
- Auditor, economista o titulado mercantil con 5 años experiencia

CLASIFICACIÓN DE LOS CRÉDITOS





Calendario corto de dotaciones

	Empresas - empresarios	Resto clientes	Empresas - empresarios	Resto clientes
Hasta 6 meses	5,3%	4,5%	4,5%	3,8%
De 6 a 12 meses	27,8%	27,4%	23,6%	23,3%
De 12 a 18 meses	65,1%	60,5%	55,3%	47,2%
De 18 a 24 meses	95,8%	93,3%	81,4%	79,3%
Mas de 24 meses	100%	100%	100%	100%

OPERACIONES SIN GARANTÍA REAL

Operaciones con garantía Real diferente vivienda

LA NEGOCIACION CON LA BANCA

- **CONVENIO:** se acepta cuando el deudor se compromete a pagar una cantidad superior a la cuota normal del préstamo, regularizando la situación de impago, en un plazo corto de tiempo (6 meses).
- **REESTRUCTURACIÓN O REFINANCIACIÓN:** operación nueva, que normalmente integra varios tipos de deuda para la adecuación de la nueva cuota a las posibilidades de pago. No deben incrementar los importes y mantener garantías, si es posible aumentarlas.
- **REESTRUCTURACIÓN: no hay impagos previos.**
- **REFINANCIACIÓN: cuando hay deuda impagada.**
- **NOVACIÓN:** se mantiene la finalidad, modificando los pactos de la operación, tales como el sistema de pago (mensual a trimestral), el sistema de amortización, estableciendo carencias (total o de capital) y/o alargando el plazo.

LA NEGOCIACION CON LA BANCA

- **DACION PARA EL PAGO:** El acreedor se adjudica el bien (mueble o inmueble) en pago de las deudas, adquiriendo por el importe de la deuda, y libera de mas responsabilidad al deudor (Datio pro soluto).
- **COMPRA DE IMMUEBLES:** Por parte del acreedor o normalmente por una sociedad inmobiliaria relacionada con el acreedor, que paga en efectivo y el acreedor cancela la deuda, o el comprador se subroga en la deuda liberando al vendedor