

EL CREDIT MANAGER EN UN ESCENARIO DE CRISIS

La ubicación funcional del Credit Manager en el organigrama de una empresa, suele ser un motivo habitual de controversia, debido a las dos perspectivas inherentes a su rol, como son la necesidad de favorecer la expansión de las ventas, y a su vez, tener que atender a los riesgos y costes financieros que comporta toda inversión en clientes. La forma en que debe posicionarse el Credit Manager, ante esta doble perspectiva, podría incluso derivar a una situación incómoda, durante las fases expansivas de la economía, donde su actuación sistemática y prudente en el tratamiento del riesgo, es considerada como una rémora para las expectativas de ventas del Departamento Comercial, y cualquier sugerencia o recomendación orientada a obtener un conocimiento previo del perfil de riesgo de los clientes, en cuanto a su solvencia y capacidad de pago, suele ser vista como un impedimento, para alcanzar unos objetivos presupuestarios ambiciosos.

También resulta curioso observar, como en el actual escenario de crisis, el Credit Manager asume un mayor protagonismo al tener que lidiar con reiterados atrasos en el pago de sus clientes y un fuerte aumento de la morosidad, además de una inquietante perspectiva de que un elevado número de empresas puedan presentar un Concurso de Acreedores (antigua Suspensión de Pagos). Ante esta situación de crisis, las “expectativas de salvación” depositadas en el Credit Manager resultan excesivas, debido a que su actuación profesional en la recuperación de estos impagados estará en muchos casos condicionada por los excesos cometidos en el momento en que se realizaron las ventas (ventas forzadas, reclamaciones, falta de solvencia, clientes desconocidos).

Es por esta razón, que todo el personal de la empresa debe ser consciente que la cifra de ventas real es la que finalmente se acaba cobrando, y que la probabilidad de un impagado empieza en el mismo instante de la venta. El departamento comercial, deber ser el primer colaborador en suministrar la máxima información al Credit Manager, para poder evaluar el perfil de riesgo de los clientes, y éste a su vez, tratará por todos los medios de favorecer la expansión de las ventas, elaborando las oportunas herramientas para la gestión del crédito (otorgando límites de riesgo en las clasificaciones de clientes, agilizando los sistemas de facturación y cobro), así como una fuerte predisposición a tratar de manera interactiva, cualquier tema de riesgos que sea útil para la formación de los comerciales.

Es indudable, que la labor de un comercial que actué con la debida prudencia en materia de riesgos, nos puede facilitar una importante información acerca del conocimiento previo del cliente, cuando realiza sus habituales visitas a su domicilio social, simplemente utilizando los sentidos, “observando”: como gestionan las existencias (acumulación de mercancías en el almacén, productos obsoletos, excesivas referencias de baja rotación), cual es el estado de las instalaciones (inadecuadas, exceso de capacidad, obsoletas, susceptibles de sanciones administrativas y/o riesgos laborales), así como la existencia de un clima laboral enrarecido. Utilizado el sentido de la “escucha activa”, en una sociedad como la nuestra tan propensa al chismorreo y a comentar los problemas internos, nos puede proporcionar información relevante referente a posibles dificultades financieras de nuestro cliente, bajadas importantes en su cifra de ventas, percances importantes, o incluso problemas con el personal (atrasos, bajas incentivadas, reestructuraciones). Es recomendable, que el comercial busque cualquier excusa (probar una pieza de repuesto,

proponer un nuevo diseño que tenemos en fase de estudio, saludar al director de logística o producción) para acceder a las instalaciones del cliente, a fin de obtener la máxima información posible, que en una ulterior fase de análisis del riesgo, complementaremos y cotejaremos con información adicional de otras fuentes (información económica, informes comerciales, datos del Registros Mercantil y Registro de la Propiedad), para ser más objetivos en nuestras decisiones al aceptar o desestimar una venta a crédito.

La retribución variable, puede ser un instrumento idóneo para lograr una mayor colaboración de los comerciales en la observación del riesgo, siempre que se incluya algún indicador de gestión que incentive esta actuación. Es necesario que los comerciales se sientan desinhibidos cuando tengan que reportar noticias desalentadoras sobre la capacidad y solvencia de nuestros clientes, ya que en estos primeros instantes en que se detecta la anomalía es cuando la empresa tiene más capacidad para reforzar las garantías, agilizar la recuperación del importe, e incluso renunciar a la venta para evitar futuros problemas.

En épocas de crisis, coexiste para el departamento comercial la circunstancia de tener que enfrentarse al reto de mantener la cuota de mercado y consolidar una cifra de ventas que inevitablemente disminuirá en relación a otros ejercicios y muy probablemente comportará una reducción adicional del Margen Bruto, debido a la necesidad de realizar políticas comerciales agresivas sustentadas en bajadas generalizadas de los precios, descuentos y bonificaciones. Esta reducción del margen, junto con una menor cifra de unidades vendidas, podría resultar en algunos casos insuficiente para cubrir los costes fijos de la empresa (amortizaciones, gastos de estructura, salarios), con lo que se incurriría en pérdidas, que inevitablemente afectarían a los flujos financieros de la empresa. Es la actual coyuntura, la colaboración entre el departamento comercial y el Credit Manager deberá ser más estrecha de lo habitual, alternando políticas de crédito *liberales* con otras políticas de crédito más *restrictivas*, en función de la situación del mercado, producto o cliente.

¿Tiene sentido plantear una política liberal en épocas de crisis? es posible que en muchos casos sea la mejor alternativa para favorecer las ventas, siempre que la empresa haya calculado previamente el impacto de la *perdida esperada* (probabilidad de impago de un segmento de clientes) y evaluado su coste potencial. Estas mayores facilidades de crédito serán necesarias, para superar otros retos, cuyo impacto económico resulta superior al coste de esta pérdida esperada, tales como: la existencia de una fuerte competencia que erosiona nuestra cuota de mercado, caídas de precio generalizadas, exceso de productos maduros en nuestro almacén, o también padecer una infrautilización de capacidad productiva. Esta actuación puede parecer temeraria en un escenario de crisis, en el que muchos clientes pueden tener dificultades financieras, pero nótese que he hecho mención al cálculo previo del coste que supone la *perdida esperada*, que en muchos casos puede y debe ser menor, a los costes económicos y en intangibles (imagen, marca, calidad del producto) en que incurre la empresa, al bajar los precios para hacer frente a la competencia, o en la ocupación innecesaria de nuestro almacén (coste del m², logística, obsolescencia de productos), así como en los casos de infrautilización productiva para los que la empresa debe soportar unos importantes costes fijos (amortizaciones, salarios de fábrica) fruto de la subactividad, razón por la que inevitablemente debe favorecer al máximo, la expansión de las ventas.

Este impulso hacia una política comercial liberal, se fundamenta en aceptar una determinada *probabilidad de impagados*, económicamente preferible a otros costes en que incurrirá la empresa en el caso de no vender. Para determinar este nivel de impagados, el Credit Manager, puede utilizar sistemas de análisis del riesgo fundamentados en modelos de Rating y Scoring (instrumentos de análisis del riesgo basados en un sistemas de puntuación de diversas variables) tal como vienen utilizando las entidades bancarias, para dar respuestas a las nuevas exigencias de los acuerdos de Basilea II, fundamentados en cálculos del **RAROC** (*Risk-Adjusted Return on Capital*) donde el rendimiento (margen del producto) se ajusta con la pérdida esperada.

En otras ocasiones, la empresa deberá actuar con la mayor cautela posible aplicando una política *restrictiva* de crédito, cuando tenga dificultades en su financiación, o en la obtención de las materias primas, puesto que un impagado puede agravar su situación. También es razonable que seamos restrictivos, en los casos en que los clientes nos encargan productos muy específicos o por encargo.

Es evidente, que la función de Credit Manager, no se restringe a estas fase iniciales de colaboración con el departamento comercial, ni tampoco a la fase analítica de aprobación o desestimación del límite de crédito, si no que debe actuar de forma sistemática en el seguimiento posterior de los clientes, concentrándose en aquellas operaciones más importantes por su cuantía y peso específico, pero siempre a nivel de cliente, al tiempo que deberá instaurar una regularidad en este seguimiento, con mecanismos que anticipen problemas futuros (retrasos, renegociaciones, devoluciones, reclamaciones).

Es importante que el Credit Manager, tenga instaurado un sistema de alarmas, que permitan detectar determinadas incidencias, susceptible de posibles dificultades en el pago por parte de 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.
- 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
- Referencias: bancarias, clientes, proveedores
- Sectores y actividades en crisis.

En el mismo instante que surja una incidencia, debemos actuar con la máxima celeridad, consultando a nuestro cliente, para tratar de dar una solución y resolver de inmediato cualquier reclamación en el servicio, en la venta o en la calidad del producto; siendo estas incidencias las que habitualmente acaban enrareciendo la relación con nuestro cliente y son las causantes de la mayor parte de los retrasos en el cobro de las facturas. Cuando las causas del impago o retraso en el pago sean debidas a otras razones, nuestra actuación deberá ser mas flexible, pero también muy sistemática, tratando de discriminar si existe una cierta intencionalidad o bien se debe a problemas económicos de nuestro cliente, ya que en un reciente estudio realizado por la UE, se ha puesto en evidencia que un alto porcentaje de los retrasos son intencionales, con objeto de obtener financiación espontánea de los proveedores; situación que en nuestro país se agrava, por coexistir una “conciencia colectiva” que asume que el buen gestor es el que paga mas tarde. Sin embargo, cuando las razones, sean debidas a dificultades económicas de nuestro cliente, debemos estar dispuestos a una renegociación de la deuda, ofreciendo la posibilidad de pactar un convenio de pagos aplazados, con sus respectivos intereses y costas, al tiempo que trataremos por todos los medios de reforzar nuestras garantías, instrumentando los futuros cobros mediante efectos mercantiles (pagares, letras aceptadas) para una posterior reclamación a través de la acción cambiaria si fuera preciso; incluso puede ser recomendable obtener garantías colaterales de tipo hipotecario, aval bancario o afianzamiento personal, cuando la operación y el importe de la misma lo requieran.

Durante esta fase de renegociación, la actuación del Credit Manager, debe ser muy sistemática, anotando todos los compromisos acordados con el cliente en su ficha de seguimiento, y requiriendo si es preciso, en cada una de las fechas pactadas el cumplimiento de sus obligaciones. En todo momento debemos sentirnos *legitimados* para el cobro de nuestras facturas, haciendo ver a nuestro cliente que siempre hemos estado dispuestos a prestarle ayuda y ofrecerle alternativas para que pueda asumir el pago, en aras de poder seguir manteniendo una excelente relación comercial, si bien, los compromisos acordados deben ser cumplidos y cualquier actitud negligente por su parte, nos puede ocasionar problemas financieros en nuestra gestión, para atender nuestras propias obligaciones de pago. Es por esta razón, que si decide persistir en esta situación de morosidad, nos obligará “a nuestro pesar” a tomar medidas más conminatorias, tales como cortar del suministro, retirar el bien o producto servido, o iniciar actuaciones judiciales.

Debemos tratar de mostrar una cierta empatia con el deudor, durante todo el proceso de recuperación de los impagados, adaptando nuestra comunicación y estrategia de negociación a la personalidad del moroso, puesto que éste, puede manifestar diversos comportamientos que varían, desde la persona irritable y explosiva que es muy hábil en culpar a los demás, hasta el introvertido que se esconde cuando hay problemas, sin olvidar a los refractarios y a los más sagaces, que son inmunes a nuestras reclamaciones o incluso son capaces de mostrarse muy colaboradores aceptando unos compromiso que luego no acaban cumpliendo. A pesar de esta diversidad de personalidades, es fundamental que abordemos la negociación con profesionalidad y con una actitud positiva, pero perseverante y firme para el cumplimiento de los compromisos adoptados, y por supuesto disponer siempre de *la máxima información* posible acerca del deudor, en cuanto a su solvencia, vinculaciones y otros datos, fruto de la investigación comercial y de los registros mercantiles y de la propiedad.

En fases más avanzadas del proceso de recuperación de los impagados, pero también desde su inicio si el tamaño de la empresa lo requiere, puede ser recomendable utilizar determinadas *Agencias especializadas en cobro*, que permitirán liberar al personal de las tareas de recobro, y también nos evitarán el chantaje emocional a que nos someten algunos clientes aludiendo a razones comerciales y a los años que llevan comprando nuestro producto, por el simple hecho abordar un diálogo con agencias ajenas a su negocio. Su contratación supone también otras ventajas, como el acceso inmediato a una base de datos actualizado de información pública, y en algunos casos también cuentan con una buena red de centros, que proporciona una capilaridad geográfica de mayor proximidad al domicilio del deudor. Con todo, también suelen presentar ciertos inconvenientes tales como unos honorarios de entre 15%-35% de la factura, la necesidad de explicar a un tercero como funciona nuestro negocio, y en algunas ocasiones tener la mala fortuna de contratar una empresa que utilice tácticas de cobro poco decorosas, debido a la falta de regulación sectorial. Su pertenencia a la Asociación Nacional de Entidades de Gestión de Cobro ANGECA podría minimizar estas incidencias.

Actuaciones que en algunos casos han vulnerado el derecho al honor, a la intimidad personal y familiar y a la propia imagen del deudor (artículo 18 de la Constitución) o también, han violado el deber al secreto en el manejo de bases de datos, tal como establece la Ley Orgánica de Protección de Datos.

El Credit Manager también puede hacer uso de un *seguro de crédito* que entre otras ventajas cuenta con:

- Una importante base de datos de clientes e incidencias.
- Clasificación de clientes por parte de la aseguradora.
- En caso de incidencias con un deudor: asumen la facturación comunicada, pero excluyen la aceptación de nuevas facturas.
- Posibilidad de negociar directa y amistosamente el cobro de los impagados con el propio deudor, con un margen de hasta 4 meses para renovar el impagado sin autorización.
- Se garantiza hasta un 80% de la pérdida por impagado, si bien, se excluyen litigios por incidencias comerciales.
- Anticipo de las indemnizaciones, en 6 meses. en los casos de suspensiones de pagos y quiebra, la aseguradora puede anticipar en el momento de su conocimiento.
- Asesoramiento en el cobro por vía amistosa y legal.

A pesar de las ventajas que supone el disponer de un seguro, no debemos olvidar que el responsable de la gestión del crédito es el propio Credit Manager, quien negocia las condiciones y anticipa los posibles riesgos del cliente. Su actuación es similar a la del buen conductor de vehículos, que evitara ser negligente y temerario, pero a su vez, dispondrá de una póliza de seguro para un siniestro imprevisto. Las aseguradoras de crédito gestionan sus pólizas de caución, de forma similar al tratamiento que reciben las pólizas de vehículos, proporcionando una prima más baja para las empresas responsables, y aumentando el precio e incluso rescindiendo la póliza del seguro cuando las empresas presenten irregularidades o un elevado número de incidencias con sus clientes. Mencione aparte, merece la situación actual de crisis, que inevitable ha provocado que las empresas aseguradoras, desbordadas por el considerable aumento del número de impagados y de

situaciones concursales, estén incrementando los precios de sus pólizas y también reduciendo de forma unilateral los límites en las clasificaciones de los clientes. Como alternativa al seguro de crédito, el Credit Manager puede plantearse la contratación de un *factoring* “sin recurso”, donde el factor (entidad financiera), caso de aceptar la deuda a cobrar, asume también un porcentaje del impagado (80%-90%), en caso de insolvencia financiera.

En cuanto a las posibles *actuaciones judiciales*, suele existir una percepción de complejidad, y sin embargo nuestra legislación ofrece al Credit Manager la posibilidad de acceder a diversos instrumentos legales que resultan muy ágiles, para garantizarse el cobro del importe de sus facturas impagadas, tales como la ley 3/2004 que establece una serie de medidas para luchar contra la morosidad, en el sentido de que:

- 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 Banco Central Europeo + 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 los 60 días a sus proveedores, lo que supone una modificación en algunos puntos de la Ley de Contratos de la Administración Pública.

En cuanto a las reclamaciones por la vía judicial, existe la posibilidad de reclamar las deudas a través de un juicio *monitorio*, que no requiere fianzas ni abogados, únicamente aportar documentos y cumplimentar un impreso, para que se requiera al deudor para que el plazo de 20 días proceda al pago, o bien presente oposición, en cuyo caso se procedería a un Juicio Ordinario. Más rápido resulta el plazo de cobro en un juicio cambiario (pagares, cheques o letras), para el cual se requiere al deudor para que pague o se oponga, en un plazo de 10 días, pudiendo instar en el mismo momento, el embargo preventivo de los bienes del deudor.

También resulta evidente, que toda reclamación judicial deberá estar precedida por una investigación previa de los bienes del deudor, para instar al embargo de los mismos y proceder a su posterior realización, mediante la acción directa o subasta, cuando dispongamos de la sentencia judicial favorable. Incluso para el caso de no que no existan bienes embargables, es posible recuperar el IVA de las facturas impagadas, siempre que exista una reclamación judicial.

El Credit Manager, también debe conocer los principales puntos de la Ley Concursal 22/2003 (9 Julio), que a modo de resumen establece entre otros puntos, la necesidad de solicitar el concurso *voluntario* en el plazo máximo de 2 meses a partir del sobreseimiento de pagos, puesto que en su defecto, podría ser instado por un acreedor (concurso *necesario*), con el agravante de una posible calificación de culpabilidad que inhabilitaría al administrador durante 15 años, además de un posible embargo de sus bienes personales. En el caso de actuar en calidad de acreedores de la concursada, deberemos comunicar los créditos pendientes de cobro a los administradores concursales en un plazo máximo de un mes a partir de su publicación en el BOE y en dos periódicos de la provincia, y en caso de

incurrir en un retraso, este crédito será considerado como *subordinado*, con un rango inferior a los otros créditos clasificados como *privilegiados* o *ordinarios*. Si incurrimos en este retraso, es muy probable que no cobremos nada, porque el importe restante de los bienes del deudor después del reparto correspondiente entre los otros acreedores de mayor rango, resulta por lo general insuficiente para atender posteriores deudas, tanto en las situaciones de *liquidación*, como también en las situaciones de *convenio*, debido a las posibles “quitas” del 50% de la deuda.

Es innegable que la situación actual de crisis, requiere una mayor atención a cualquier indicio que permita anticipar una situación de insolvencia, pero esta prudencia y actuación sistemática, debe formar parte del decálogo de buenas prácticas de cualquier organización que quiera ser competitiva, con independencia del ciclo económico.

JOAN ANTON ROS GUASCH

Profesor de Credit Manager en IDEC-Pompeu Fabra.

BIBLIOGRAFIA

- Amat, Oriol “*Finanzas para no financieros*” Ed. Gestión 2000. Barcelona.
- Amat, Oriol “*Análisis de Estados Financieros*” Ed. Gestión 2000. Barcelona.
- Arthur Andersen “*Manual de Dirección de Finanzas*” Ed. Aranzadi Madrid.
- Bachiller, Alfredo “*Gestión económico-financiera del circulante*” Ed. Pirámide. Madrid.
- Banco de España: “Circular 3/2008 de 22 de mayo sobre la determinación y control de los recursos propios mínimos” (BOE de 10 de junio de 2008)
- Brachfield, Pere J. “*Recobrar impagados y negociar con morosos*” Ed. Gestión 2000. Barcelona.
- Brachfield, Pere J “*Informe sobre el estado de la aplicación de la ley 3/2004 de medidas de lucha contra la morosidad en España*” www.morosologia.com.
- Checkley, Keith “*Manual para el análisis del riesgo de crédito*” Ed. Gestión 2000. Barcelona
- Contreras, J. L.: “*La Liquidez en la Empresa*”. Ed. Ariel Economía.
- De Pablo, A, Ferruz, L.: “*Finanzas de Empresa*”. Ed. Centro de Est. Ramón Areces. “*Factbook Finanzas*” - Ed. Aranzadi. Madrid.
- Ferruz, L.: “*Dirección Financiera*”. Ed. Gestión 2000. Barcelona
- Ley 1/2000 de 7 de enero, de Enjuiciamiento Civil (BOE de 8 de enero de 2000).
- Ley 22/2003 de 9 de Julio, Concursal (BOE de 10 de julio de 2003).
- Ley 3/2004 de 29 de diciembre, por el que se establecen medidas de lucha contra la morosidad en las operaciones comerciales (BOE de 30 de diciembre de 2004).
- Ley Orgánica 15/1999 de 13 de diciembre, de Protección de datos de carácter personal (BOE 14 de diciembre de 1999)
- Mazón, Fernando; Olsina, F.Xavier; Aguilà, Santiago “*Finanzas, de la planificación a largo a la gestión diaria de la Tesorería*” Ed. Gestión 2000. Barcelona.
- Santandreu, Eliseo “*Gestión del crédito a clientes*” Ed. Gestión 2000. Barcelona.
- Suarez Suarez, A.: “*Economía financiera de la empresa*”. Editorial Pirámide