



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
EMPRESARIALES

TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN CON CLIENTES MOROSOS

Autor: Inés Camacho Portillo
Director: Francisco Borrás Palá

Madrid
Mrazo de 2015

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
2. BREVE ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ECONÓMICA ACTUAL	5
3. DISTINTOS ASPECTOS DE LA MOROSIDAD	8
3.1. NORMATIVA.....	8
3.2. CONDICIONANTES DE LA MOROSIDAD	12
3.3. EFECTOS DE LA MOROSIDAD	13
3.4. FACTORES QUE INFLUYEN EN EL IMPACTO DE LA MOROSIDAD	14
4. EL IMPAGO DE LA DEUDA	16
4.1 ORIGEN DEL IMPAGO.....	16
4.2. ACCIONES PREVIAS A LA GESTIÓN DEL COBRO	18
4.3 EL COBRO DE IMPAGOS.....	19
4.3.1 <i>LOS ENEMIGOS DEL COBRO</i>	19
4.3.2. <i>PRINCIPIOS PARA LLEVAR A CABO EL COBRO DE IMPAGOS</i>	22
4.3.3 <i>PASOS PARA EL RECOBRO</i>	24
5. MOROSIDAD EN LA EMPRESA	26
5.1 LA DEMORA EN LA EMPRESA Y TIPOS DE INSOLVENCIA	26
5.1.1 <i>DEMORA EN LA EMPRESA</i>	26
5.1.2 <i>TIPOS DE INSOLVENCIAS</i>	27
5.2 CÓDIGOS ÉTICOS.....	28
6. PERFILES DE CLIENTES MOROSOS Y SUS ESTRATEGIAS	31
6.1 PERFILES DE DEUDORES.....	31
6.2 DETECCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS Y EXCUSAS DEL DEUDOR	34
7. NEGOCIACIÓN	38
7.1 INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN PARA EL COBRO (PRINCIPIOS BÁSICOS).....	38
7.1.1 <i>FACTORES BÁSICOS DE LA NEGOCIACIÓN</i>	38
7.1.2 <i>ESTRATEGIAS DE NEGOCIACIÓN</i>	39
7.1.3 <i>NORMAS DE NEGOCIACIÓN</i>	40
7.1.4 <i>BUENAS PRÁCTICAS Y PRINCIPIOS</i>	43
7.2 VÍAS DE NEGOCIACIÓN	45
7.2.1 <i>COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE</i>	45
7.2.2 <i>ERRORES A EVITAR</i>	47
7.2.3 <i>LA COMUNICACIÓN NO VERBAL</i>	47
8. EL GESTOR	51
8.1 DETERMINACIÓN DE LA POLÍTICA DEL GESTOR	51
8.2 TIPOS DE GESTORES	52
8.3 HABILIDADES ESPECÍFICAS Y ACTITUD DEL GESTOR	53
9. CONCLUSIONES	57
10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	60

RESUMEN

En situaciones económicas y sociales adversas como la crisis financiera que hemos vivido, reducir el impacto de la morosidad es uno de los principales objetivos de las empresas. Con la crisis se produjo un notable incremento de los impagos por los clientes y ello supuso un aumento de la morosidad. Este trabajo trata de explicar cómo evitar la morosidad mediante la negociación con el cliente deudor, explicando las técnicas y herramientas necesarias para ello. También se analizará la figura del gestor, persona encargada de llevar a cabo el cobro de impagos, y la demora en el ámbito de la empresa. En conclusión, este estudio pretende analizar cuáles son las técnicas de negociación aplicables a clientes morosos.

PALABRAS CLAVES: moroso/morosidad, coyuntura económica, técnicas de negociación, impagos, cobros de deuda.

ABSTRACT

In adverse economic and social situations, like the financial crisis we have experienced, reducing the impact of late payments is one of the main objectives of companies. With the recession there has been a notable increase in the number of defaults by customers and this has led to even more defaults. This paper tries to explain how to avoid delinquency through negotiation with the debtor client, explaining the techniques and tools available for it. The figure manager, the person in charge of carrying out the collection of defaults and delays, and business ethics will also be analyzed. In conclusion, this study aims to analyze what negotiating techniques are applicable to delinquent customers.

KEY WORDS: delinquency, economic junture, dealing with default, default, debt payment.

1. INTRODUCCIÓN

“Entre el honor y el dinero, lo segundo es lo primero”

El objetivo del tema de trabajo que propongo es analizar con detenimiento las distintas técnicas de negociación enfocadas a clientes morosos; busco con esto tener presente las vías existentes para cobrar una deuda de un cliente que no paga de la manera más efectiva posible.

El cobro de los impagos es el arte de sugerir al deudor moroso las razones por las cuales ha de pagar su deuda, así como el mejor procedimiento para conseguirlo [Brachfield, P. 2010]¹.

Los objetivos que pretendo estudiar y explicar a lo largo de mi trabajo son, en primer lugar, analizar la relación existente entre la crisis actual y el incremento de la morosidad; en segundo lugar, estudiar las distintas técnicas de negociación, y, por último, comprobar el porcentaje de créditos dudosos que se cobran después de aplicar estas técnicas de negociación.

Hoy en día, la morosidad es un tema muy presente en el ámbito financiero y económico. Esto es así por la situación de crisis en la que se encuentra nuestro país. La tasa de morosidad se ha ido incrementando durante los últimos años ocasionando muchos problemas en las empresas al no poder cobrar, y ello afecta también al mercado.

En España se han extendido unos nefastos hábitos de pago que suponen un riesgo importante para las empresas proveedoras de bienes y servicios . Así pues, durante los últimos años se ha producido un deterioro de las prácticas de pago en España como lo demuestra un completo estudio sobre el comportamiento realizado por Iberinform, sociedad del Grupo Crédito y Caución. La sociedad mencionada, en su informe, señala que el plazo medio en el pago de facturas en España ha pasado a ser de 124 días, lo que

¹ Es el director de Brachfield & Morosólogos Asociados. Es el creador de la Morosología (materia de las Ciencias Empresariales que lucha contra la morosidad) y el único dedicado a ello en España. Es por ello que a lo largo del trabajo voy a fundamentar parte del contenido en sus argumentos.

supone más del doble de la media Europea (57 días) [Iberinform, Crédito y Caución, 2014].

Cabe destacar también, que la cultura de la existencia de clientes deudores en los últimos años se ha convertido en un comportamiento económico generalizado.

Personalmente, el tema me causa gran interés ya que hoy en día la crisis económica ha tenido como una de las consecuencias principales el incremento de la existencia de clientes morosos. El problema, además, no es solo de la situación económica, sino que muchas veces viene provocado por el sistema financiero o de las Administraciones Públicas, la cultura de pago, el sector empresarial o el sistema legal de un país. Con esto me interesa adentrarme en el estudio de este fenómeno, saber cuáles son sus causas y sus posibles soluciones. El conocimiento de técnicas de negociación es fundamental para las empresas, para poder conseguir con éxito el cobro dudoso de algunos de sus clientes.

Por todo esto, el objetivo de esta investigación es realizar un análisis detallado de la técnicas de negociación y, concretamente, de la negociación con clientes deudores para afrontar con éxito posibles moras, las cuales, hoy en día, son cada vez más frecuentes. Todo buen negociador tiene que seguir un protocolo para aumentar al máximo posible la probabilidad de éxito.

Son distintas las causas que pueden llevar al impago de un cobro: deudor con problemas financieros que afectan a su solvencia, con problemas coyunturales de liquidez, desorganización administrativa, daños colaterales de otros clientes, procedimiento concursal, puede darse también que sea el propio acreedor el que lleve una mala gestión del recobro. Sobre estos temas se profundizará más adelante.

El período cronológico que se analizará es el principio de la crisis hasta nuestro días. Para ello realizaré una revisión de literatura, mediante la lectura y estudio de artículo publicados, libros e informes de órganos oficiales aportando a la investigación una parte argumentativa.

Una vez determinados los puntos fundamentales, el ámbito territorial que se va a estudiar en relación a la aplicación de estas técnicas es el territorio europeo, principalmente España. Para ello se iniciaría el análisis estudiando cuál es la situación financiera tanto en Europa como en España y más en concreto en las empresas que operan en este ámbito territorial, determinando cuáles son los problemas principales que están teniendo que asumir en relación al cobro de deudas con clientes deudores. Concretar cuál es la situación de partida así como la correcta administración del tiempo y la comunicación, es fundamental. Por ello, será preciso ver cuál es el modo de actuación de las empresas ante estas situaciones. También es necesario determinar cuáles son los perfiles de los clientes de las mismas, así como su solvencia y liquidez. Cuando estos incumplen el periodo ante el cual se debe efectuar el pago de la deuda, debemos poder clasificarles en los distintos tipo de deudores morosos, que iremos viendo a lo largo del estudio.

En relación a los clientes deudores realizaremos un recorrido desde la situación en la que se lleva a cabo la operación económica o financiera con la empresa a plazo hasta la situación final del impago cuando esta deuda se haga efectiva. Dentro de estas dos limitaciones temporales, hay distintos aspectos a tener en cuenta, entre ellos destacamos los factores que influyen en el impacto de la morosidad, las reglas de actuación, los pasos que se deben seguir para el recobro, el análisis de los deudores y sus categorías y tipologías, detectar las tácticas y excusas utilizadas por los morosos.

La presente investigación constará, por tanto, de varias partes:

- Estudio de la situación económica actual, que nos permitirá entender el origen y problema de la morosidad.
- La morosidad y los distintos aspectos que influyen en ella.
- El impago, su origen y acciones previas que se deben llevar a cabo antes de reclamar el impago.
- El gestor del recobro, persona encargada de gestionar y organizar el recobro de la deuda.

- La empresa, demora y códigos éticos. Esta sección es muy importante, ya que hoy en día, el número de empresas morosas existentes en nuestro país se ha incrementado notablemente.

- Los perfiles de los morosos y sus estrategias.

- Negociación con los deudores, donde explicaremos cómo se debe negociar adecuadamente, determinando buenas prácticas y principios básicos entre otros aspectos.

- Casos reales de morosidad y conclusión. Para finalizar, a lo largo del trabajo se irán explicando distintas noticias y casos reales de morosidad en España, de aquí el motivo del trabajo, ya que he querido recalcar que hoy en día sí existen y se dan con frecuencia casos de morosidad, y por ello es recomendable conocer cómo debemos actuar ante esas situaciones.

Al final del trabajo, el lector entenderá cuál es la situación económica y financiera de nuestro país y con ello las consecuencias en el ámbito empresarial, provocando, concretamente, un notable incremento de la morosidad, entre otras circunstancias.

2. BREVE ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ECONÓMICA ACTUAL

La crisis económica se inició en España en el año 2008 hasta el año 2013 aproximadamente. Algunos autores afirman que la misma continúa, aunque en mi opinión, hoy en día, no deberíamos hablar de crisis económica como tal, puesto que la situación ha mejorado considerablemente.

La crisis no sólo ha tenido efectos en el ámbito económico, sino también en el político y social. El comienzo de la crisis en España tuvo varias consecuencias importantes, entre ellas, la burbuja inmobiliaria, la crisis en el ámbito bancario y el importante incremento del paro. Otros problemas que ha ocasionado la crisis son el descenso de crédito que los bancos otorgaban a familias y empresas, el déficit público de las administraciones y la frecuente corrupción política, entre otros factores.

Como consecuencia de todos los sucesos mencionados, la morosidad se ha incrementado notablemente en los últimos años.

Como afirma González, J. [2009], dos son los factores que más preocupan en relación al aumento de la morosidad, uno de ellos es la crisis económica mundial, y por otro lado, el grave aumento de la tasa de paro.

La morosidad tiene distintos efectos en las empresas, se ve perjudicado el fondo de maniobra, el ciclo de maduración, repercute en la tesorería de la empresa, los costes de financiación. Además, la reputación de la empresa desciende en la medida que va perdiendo competitividad y rentabilidad por el ascenso de la falta de cobro de deudas.

En España, aproximadamente 1.500.000 empresas se ven afectadas por la morosidad cada año; esta cifra equivale al 70% de las empresas españolas. La parte de las mismas tiene problemas financieros que derivan de sus clientes morosos. El fenómeno de la morosidad afecta principalmente a las PYMES, puesto que son más débiles ante los cambios del *cash flow*, ya que no cuenta con los fondos de maniobra de los que sí disponen las empresas de mayor tamaño.

Según el informe del Centro de Morosología de EAE y la Plataforma Multisectorial de Lucha Contra la Morosidad (PMCM), el período medio de pago del sector privado en 2013 fue de 85 días, un 8,6% menos respecto al periodo medio de pago de 2012, que fue de 93 días. Esto no se ajusta a los términos indicados en la ley de lucha contra la morosidad, la cual determina que los plazos no pueden superiores a los 60 días naturales.

En relación a la tasa de morosidad agregada, que es el ratio de los crédito morosos entre el total de créditos concedidos por las entidades de crédito, podemos comprobar que ésta ha ascendido:

Tabla 1: Tasa de morosidad agregada

PREVISIONES SEPTIEMBRE 2014					
AGO '14	SEP '14	OCT '14	NOV '14	DIC '14	
13,04	12,66	12,28	11,82	11,39	
↑ 13,25	↑ 12,89	↑ 12,59	↑ 12,19	↑ 11,75	11,40
AGO '14	SEP '14	OCT '14	NOV '14	DIC '14	ENE '15

DATO BdE

PREVISIONES OCTUBRE 2014

Fuente: Fundación de Estudios de Economía Aplicada (FEDEA)

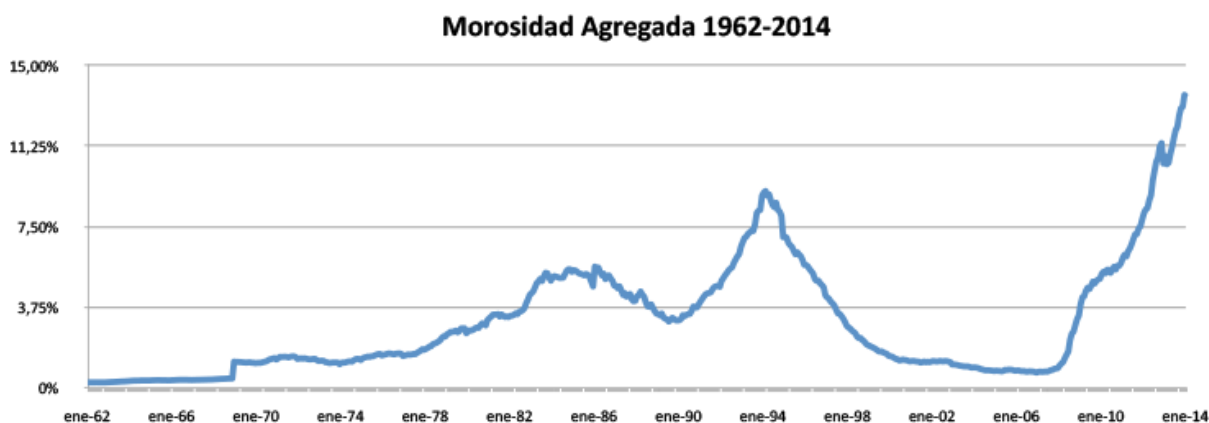
La tasa de morosidad agregada es el ratio de los créditos morosos entre el total de créditos concedidos por las entidades de crédito.

La última actualización de las previsiones ha tenido lugar el 18 de noviembre de 2014.

En la tabla se resumen las ultimas dos actualizaciones de las previsiones así como el último dato sobre morosidad agregada publicado por el Banco de España. Las flechas en la segunda fila indican si el dato es mayor o menor que en la anterior previsión. Una

flecha roja hacia arriba indica una tasa de morosidad agregada más alta (una flecha verde indicaría lo contrario, aunque no se ha dado).

Gráfico 1



Fuente: Fundación de Estudios de Economía Aplicada.

En el gráfico anterior se muestra cómo ha sido la evolución de la morosidad agregada desde 1962 hasta 2014. Hasta el año 78, la tasa de morosidad se mantiene más o menos constante, aumentando levemente a partir de ese año hasta 1986. Se produce otro incremento de la misma en el año 1994, para decrecer a continuación de manera pronunciada hasta el 2006, fecha en la cual comienza la crisis económica que afectó a nuestro país, y por ello se ve un pronunciado incremento de la tasa de morosidad.

De acuerdo con el Informe sobre la Morosidad del Crédito Comercial en España [2013], la morosidad es la principal consecuencia del cierre de más de 400.000 empresas españolas desde el año 2008, una de cada tres quiebras se debe al retraso en los pagos de las facturas. Cabe destacar también, que el retraso medio en los pagos es de 16.95 días de media que está por encima de la europea, que es de 14,11 días.

3. DISTINTOS ASPECTOS DE LA MOROSIDAD

“Prestar a nunca cobrar, llámale regalar”

En relación a la morosidad, es conveniente tener en cuenta distintos aspectos relacionados con ella, que son, en primer lugar, la normativa aplicable, es decir, cómo influye la legislación española y europea sobre su regulación; también se analizarán cuáles son los condicionantes y factores que influyen en la misma, así como los posibles efectos que la provocan. Esto es necesario para poder comprender más en profundidad por qué surge la morosidad y por qué existen clientes morosos, así como para saber a qué normativa debemos acudir en caso de que nos encontremos en una situación de este tipo.

3.1. NORMATIVA

Para comenzar voy a hacer un breve análisis de la normativa española aplicable a la morosidad, las leyes y directivas son las siguientes:

- La Directiva 2000/35/CE de lucha contra la morosidad.
- La Ley 3/2004 de lucha contra la morosidad en operaciones comerciales.
- La Nueva Ley 15/2010, de 5 de Julio, contra la morosidad.

Las consecuencias de la morosidad llevan a la creación de la Directiva europea cuya finalidad es reducirla. Esta directiva no pretende armonizar los plazos de pago en Europa, busca que las partes tenga libertad a la hora de determinar contractualmente el plazo de pago obligando a pagar intereses de demora en caso de retraso o impago de las facturas. Además, entiende que siempre habrá morosidad cuando el deudor no pague la factura en el plazo estipulado. A pesar de los objetivos de esta directiva, no se han conseguido reducir demasiado los retrasos en el pago.

Esta directiva fue traspuesta en España mediante la Ley 3/2004 de Lucha contra la Morosidad en las Operaciones Comerciales. Como afirma Julián González Pascual [2009], esta ley tiene como objetivo fomentar la transparencia en los plazos de pago de los créditos comerciales y su cumplimiento.

De acuerdo con la Exposición de Motivos de la ley 3/2004, las medidas que se establecen para reducir la morosidad son determinar plazos de exigibilidad de intereses de demora y su devengo automático, así como dar al acreedor el derecho a reclamar al moroso una indemnización por el retraso o la falta de pago.

Como afirma Salobral [2008], para que un sujeto sea considerado como moroso por un banco deben de haber transcurrido 90 días aproximadamente desde el impago.

La ley 3/2004 determina que el deudor deberá cumplir con el plazo de pago pactado entre las partes, pero siempre adecuándose a los límites legales.

Por último, la Ley 15/2010, de 5 de julio, contra la morosidad, surge con la necesidad de adaptarse a los cambios que han tenido lugar, especialmente con la llegada de la crisis económica que ha tenido como consecuencia el incremento de impagos . Con esta ley una de las principales modificaciones es la supresión del “pacto entre las partes” ya que esto llevaba a un mayor retraso en los pagos. De acuerdo con lo establecido en el Boletín Oficial del Estado: la reforma tiene por objeto corregir desequilibrios y aprovechar las condiciones de nuestras empresas con el fin de favorecer la competitividad y lograr un crecimiento equilibrado de la economía española, que nos permita crear empleo de forma estable.

Constituida la deuda, como norma general, el plazo de pago son 60 días a partir de la realización del servicio o entrega de mercancías (30 días para alimentos frescos o perecederos). Para la Administración Pública el plazo son 60 días².

En relación a la aplicación de los intereses de demora, existen dos opciones:

- Establecer como tipo de interés el tipo de referencia del Banco Central Europea más 8 puntos porcentuales, o,
- Tipo pactado en el contrato.

² Artículo 200 apartado 4 de la Ley 3/2004.

A la hora de reclamar los costes incurridos por la gestión del recobro, se establece un mínimo fijo de 40 euros, además de los costes administrativos y gastos internos. Para deudas superiores a 30.000 euros, el tipo de interés máximo aplicable es del 15% aplicable, sino el importe de la deuda.

Las cláusulas abusivas se declararán nulas y quedará constancia de las transacciones en la memoria de las cuentas anuales.

Por último, cabe recordar que el deudor está obligado por ley a pagar de acuerdo con el artículo 1911 del Código Civil “... del cumplimiento de las obligaciones responde el deudor con todos sus bienes presentes y futuros”.

De acuerdo con lo anterior, se han querido destacar dos noticias relacionada con cómo se ha actualizado la legislación a medida que va cambiando la coyuntura social y económica y cómo afecta y ven las empresas los efectos de la nueva Ley de Morosidad.

- Los deudores “de buena fe” tendrán una Segunda Oportunidad. De acuerdo con el Ministro de Economía, el nuevo Real Decreto “supone la culminación de todas las reformas en materia de insolvencia”, posibilita una reestructuración de las deudas y además amplía el acuerdo extrajudicial de pagos. Así los autónomos y pequeñas empresas podrán acudir a la vía de la mediación que se encargará de llevar a cabo la negociación para llegar a un acuerdo en relación a la deuda pendiente de pago. Pero para que esto pueda cumplirse es imprescindible que los deudores sean de buena fe, es decir, que no hayan obtenido exoneración en los últimos 10 años. En el caso de no llegarse a un acuerdo y si el deudor fuese una empresa, se pasaría a una segunda instancia de acuerdo con lo establecido en la Ley Concursal. Y en relación a particulares y terminado el proceso de liquidación, se permite liberar las deudas. También afirman que todos los bienes serán embargables.

Si las deudas son con la Administración Pública, se deberán abonar junto con los intereses que corresponda y en el plazo de cinco años como se recoge en la Ley General Tributaria.

De acuerdo con esta noticia podemos ver como la legislación se actualizada junto con los cambios que se han dado en la sociedad, como consecuencia de la crisis que tuvo lugar en nuestro país. Los impagos se generalizaron en la mayoría de las empresas dando lugar a un incremento de la morosidad. Actualmente, la legislación sobre esta materia ha aumentado, aunque seguimos encontrando algunas lagunas que complican la gestión y solución de este problema.

Fuente: Diario Financiero 27 de Febrero 2015.

- Las empresas españolas no confían en la ley de morosidad. Desde su entrada en vigor, según un estudio realizado por Intrum Justitia, compañía dedicada a servicios de gestión de crédito en Europa y que ofrece servicios integrales, el 74% de las empresas no han notado ningún cambio o mejora y el 85% no conoce las medidas que se han tomado en dicha ley. Los plazos de pago de los créditos siguen siendo superiores a los establecidos legalmente. Por otro lado, las empresas que conocen la ley de morosidad, el 90% están disconformes y el 58% de las pymes piensan que tiene un efecto negativo.

De acuerdo con Intrum Justitia, la compra de deuda por el Banco Central Europeo por valor de 60.000 millones de euros influirá de manera positiva en los plazos de pago por parte de las administraciones públicas.

Además, a pesar de la aprobación de la Ley de Morosidad el plazo medio de pago en España es superior al de Europa, 99 días frente a 46 días. En cuanto a las administraciones, el plazo medio es de 154 días, cuando la ley afirma que deben ser 30 días. Con esto vemos que son estas últimas las que incumplen también la ley lo que afecta con ello a las pymes y demás empresas.

En relación con esta noticia, se puede afirmar que tras la entrada en vigor de la ley de morosidad hace dos años, no se han producido mejoras notables en el cobro de impagos por parte de las empresas y administraciones públicas, lo que deja claro que se deben modificar aspectos en el ámbito de la morosidad.

Fuente: Territorio Pyme “emprende tu camino al éxito”, 20 de Febrero 2015.

3.2. CONDICIONANTES DE LA MOROSIDAD

Como argumenta Brachfield, P. [2014], existen varias causas que dan lugar al fenómeno de la morosidad. Los determinantes de la misma son:

- **La coyuntura económica:** es un factor que afecta directamente al crecimiento o descenso de la morosidad. En situaciones de crisis como la que hemos vivido, es lógico que el número de deudas impagadas aumenten y con ello también la tasa de morosidad.

- **El sistema financiero:** este es un factor que influye directamente puesto que el aumento o disminución de la morosidad dependerá del mayor o menor número de créditos que faciliten los bancos, así como los tipos de interés. Actualmente, los bancos se han visto afectados por la situación económica de nuestro país y por ello han visto necesario disminuir el número de crédito y aumentar los tipos de intereses, lo que provoca dificultades de liquidez en los clientes, incrementándose así la morosidad.

- **Las Administraciones Públicas:** cuando las administraciones se retrasan en el pago de sus créditos o deudas, se produce el conocido efecto dominó que significa que ese retraso, llevará a su vez a otro pago tardío por parte de las empresas proveedoras y así sucesivamente.

- **El mercado y la competencia:** cuando en el mercado la oferta es mayor que la demanda, los proveedores tienen menos capacidad y poder para reclamar el pago, no pueden ser muy exigentes y el riesgo al que se enfrentan es mayor. En situaciones contrarias, es decir, cuando la demanda supera a la oferta, el proveedor tiene mayor capacidad de negociación pudiendo incluso pedir el pago anticipado. En cuanto a la competencia, si esta actúa lealmente, será más fácil hacer frente conjuntamente a los morosos.

- **El sector económico y el subsector:** los hábitos de pago en el sector de la economía influyen en el crecimiento o no de la morosidad. Hay subsectores, en los que la morosidad es inexistente, debido a la buena organización y seriedad de sus clientes, expulsando de forma inmediata a los deudores que se retrasan de forma continua en los pagos.

- **La cultura del pago en la empresa:** en muchos supuestos es este factor uno de los originadores principales de la morosidad. Es la actitud generalizada de la sociedad y empresas la que genera un incumplimiento constante del pago de las deudas en plazo.

- **El tejido empresarial:** la mala organización de las empresas así como la nefasta estructura financiera de las mismas es no de los factores determinantes de la morosidad. La causa es que es la mayoría de los países el tejido empresarial lo conforman microempresas y empresas de reducido tamaño con recursos escasos.

- **El marco legal:** ante situaciones de impagos, son muy pocos los supuestos en los que los empresarios o proveedores acuden a la vía judicial para reclamar el impago de las deudas de sus clientes. En España sólo el 23% aproximadamente acuden a los Jueces y Tribunales para emprender acciones legales para reclamar el pago de las deudas. Esto es así porque una de las principales características del sistema judicial español es la lentitud de los procedimientos, lo que implica que puedan pasar varios años hasta que salga una sentencia firme que dictamine la obligación del pago.

De todos los factores mencionados, los más importantes y principales determinantes de la morosidad son los tres últimos: la cultura del pago, el tejido empresarial y el marco legal.

3.3. EFECTOS DE LA MOROSIDAD

La morosidad tiene dos efectos principales: el efecto dominó y la espiral de la morosidad.

Efecto dominó: como afirma Sahuquillo, M. [2013], este efecto se produce cuando las Administraciones Públicas carecen de recursos y liquidez suficiente para hacer frente al pago de sus deudas, lo que lleva a que sus proveedores, por el impago de las administraciones, tengan también dificultades para hacer frente al pago de sus obligaciones y así sucesivamente.

Espiral de morosidad: de acuerdo Rivas J. [2014], el efecto espiral consiste en un

retraso unilateral del pago de un cliente en la cadena comercial.

3.4. FACTORES QUE INFLUYEN EN EL IMPACTO DE LA MOROSIDAD

De acuerdo con Brachfield, P. [2014], la morosidad es un fenómeno que no afecta por igual a las empresas, hay factores que pueden llevar un incremento o disminución de la misma. Los principales factores son:

- **La dimensión de la deuda y empresa:** como es lógico las empresas de menor tamaño son las que principalmente se ven afectadas por el incumplimiento de las obligaciones de pago de sus clientes. Las empresas más grandes tienen este problema también pero en menor intensidad, puesto que cuentan con más recursos, liquidez y tienen un riesgo más diversificado. En el caso de empresas pequeñas, un impago de una cuantía importante de dinero puede suponer el inicio de una crisis, por ello deben tener más cuidado a la hora de realizar préstamos u otorgar créditos y cobrar los factores con rigor temporal.

- **Los tipos de interés:** el impago de deudas supone un mayor coste financiero ya que las empresas deben financiar durante más tiempo las deudas de sus clientes. La morosidad incrementa el coste de la empresa si además los tipos de interés son altos.

- **El mercado:** el mercado donde la empresa se encuentre, va a ser uno de los factores determinantes de la morosidad, esto es así porque una entidad empresarial que sea capaz de hacer frente a los impagos de clientes morosos de forma rápida y eficaz tendrá más éxito en el mercado, podrá realizar actividades con otros clientes solventes para compensar los retrasos de las facturas de otros, que dependerá de si el mercado lo permite o no.

- **El margen comercial:** la morosidad también afecta al margen de beneficio de una empresa, ya que supone una pérdida del coste del producto o servicio prestado, es un valor que no recupera. El impago de una deuda para la empresa es, por tanto, una pérdida proveniente de la inversión que realizó en el producto o servicio prestado. Para saber cuál es el valor de la pérdida derivada de la morosidad de los clientes, será

necesario sumar a esa cuantía el coste de los recursos que utiliza la empresa en la financiación del crédito impagado. Las empresas con márgenes sobre ventas pequeños deberán ser más precavidos, puesto que la repercusión que supone el impago de las deudas a sus cuentas de resultados será mayor.

4. EL IMPAGO DE LA DEUDA

“Ser el último en pagar, por si hubiere perdón general”

4.1 ORIGEN DEL IMPAGO

Como afirma Rivas J. [2014], en relación al origen del impago, las principales causas de la falta de pago de determinadas deudas suelen ser:

- Que el deudor tiene problemas financieros crónicos, los cuales afectan claramente a su solvencia;
- Que el deudor tiene problemas coyunturales de liquidez;
- Que el deudor juega al *cash management*. Como afirma Olsina, X. [2009], son aquellas herramientas que tienen como objetivo administrar los fondos monetarios de las empresas. Buscan reducir las necesidades de financiación a corto plazo y tienen liquidez pero utilizan el citado método para acortar su ciclo de caja, lo que buscan es obtener dinero en perjuicio del proveedor;
- Desorganización administrativa del deudor;
- Que el deudor sufre daños colaterales de sus clientes;
- Que el deudor está preparando un procedimiento concursal, bajo la supervisión del Juez y el nombramiento de una Administración concursal. Se busca lograr la solución a las obligaciones pendientes de pago de un deudor mediante un convenio o mediante la liquidación forzada de sus activos, cuando no se tiene dinero suficiente para hacerlas frente;
- Que el deudor es un moroso profesional. Este tipo de morosos nunca reconoce sus equivocaciones o responsabilidades, él siempre realiza todo correctamente. Suele inculpar a terceros ajenos a la deuda, como empleados, socios, bancos, gobierno, entre otros. Suelen adoptar una posición firme y agresiva, no aceptando los consejos que el proveedor pueda darle. Lleva a cabo una estrategia de evasión que se basa en la

denominada las “7 D”: demora, dilación, desorientación, desviación, desánimo, disuasión y desistimiento:

Demora: el deudor es consciente de que hay que atrasar el cumplimiento de la obligación de pago el mayor tiempo posible. De esta manera consigue una financiación gratuita en perjuicio del acreedor o proveedor.

Dilación: el deudor pretende atrasar el hecho de llegar a un acuerdo con el acreedor el mayor tiempo que pueda. Inventará excusas u otros inconvenientes para dilatar las negociación y acuerdos, poniendo cualquier objeción u obstáculo.

Desorientación: el moroso hará uso de las cortinas de humo para equivocar al acreedor, discutirá cuestiones que carecen de sentido en el centro de la negociación e incluso intentará iniciar litigios sobre cualquier asunto.

Desviación: el moroso pretende cambiar de rumbo la negociación de tal manera que se acerque a su terreno, obtiene así ventajas frente al acreedor.

Desánimo: el moroso intentará oponer el mayor número de obstáculos posibles, siendo firme y escurridizo e incluso desagradable o maleducado en las negociaciones. Todo esto con el único fin de desanimar al acreedor para el cobro de la deuda.

Disuasión: el deudor intentará constantemente disuadir al acreedor para reclamar el pago de la deuda, argumentándole que está perdiendo el tiempo intentando cobrarla, ya que podría estar haciendo tareas más productivas.

Desistimiento: este es el objetivo del deudor, conseguir que el acreedor desista o renuncie a cobrar la deuda.

- Que el acreedor no realiza la gestión apropiada.

4.2. ACCIONES PREVIAS A LA GESTIÓN DEL COBRO

“El comer no admite espera, el pagar, la que se quiera”

Según establece López, A. [2009], antes de llevar a cabo el cobro de la deuda al supuesto cliente morosos es necesario llevar a cabo una serie de actuaciones previas, necesarias para la obtención de información y documentación pertinentes y así poder gestionar el cobro de la manera más eficiente posible. Las acciones previas que deberían llevarse a cabo son las siguientes:

- Primero, debemos asegurarnos de que estamos hablando con la persona correcta, ya que no siempre coincide con el titular de la deuda.

- El segundo paso consiste en ponernos en contacto con el deudor, podemos hacerlo bien por vía telefónica, por correspondencia o realizando una visita personal.

- El tercer paso consiste en asegurarnos de que estamos negociando de una manera adecuada y de la forma más eficiente posible.

- El cuarto paso es mantener el control de la negociación, no debemos dejarnos influir por el deudor.

- El quinto paso es informar de la situación del cliente a su entorno social respetando siempre los límites legales.

- El sexto paso consiste en llevar a cabo las acciones de cobranza.

- El séptimo paso es detectar y estudiar las causas del impago.

- El octavo paso será determinar los datos personales del deudor (titulares, avalistas reales o potenciales, dirección, teléfonos...).

- El noveno paso será establecer los datos de la operación (importe, garantías, vencimiento, precios...).

- El último paso es informar a las Cámaras de Informes Comerciales Negativos siempre que el estado de la mora y las leyes nos lo permitan.

4.3 EL COBRO DE IMPAGOS

“Nadie se apresura para pagar y sí todos al cobrar”

4.3.1 LOS ENEMIGOS DEL COBRO

Según Brachfield, P. [2014], algunas veces los enemigos del impago de deudas se encuentran en la propia empresa acreedora. Algunos de ellos son:

- **Desorganización:** la ineficacia y mala organización son ventajas para los deudores que se demoran en sus obligaciones de pago ya que les permite retrasar el tiempo de cumplimiento. Si a esto se le une la incapacidad de la empresa acreedora para reclamar los impagos, esto llevará a que los deudores se demoren de forma habitual y generalizada en sus pagos.

- **Inadecuado sistema proactivo de cobro:** reactividad vs. proactividad. Las empresas que actúen únicamente de manera reactiva tendrán problemas puesto que únicamente reaccionan ante los impagos cuando estos se hacen efectivos. Lo más adecuado es actuar de forma pro-activa ya que de esta manera la empresa podrá anticiparse a los impagos y actuar en consecuencia.

- **Las emociones del acreedor:** a la hora de negociar con un cliente moroso es necesario mantener una posición firme, sin mostrar emociones o reacciones que muestren el gran daño que ha causado ese impago a la empresa y acreedores, ya que puede provocar discusiones y disputas con el resultado de la ruptura de la negociación, pudiendo afectar incluso a la eficacia del cobro de la deuda.

- **La falta de preparación:** no es frecuente que en las empresas haya personal preparado y dedicado exclusivamente al cobro de deudas impagadas. El personal de la empresa que lleva a cabo esta tarea suele ser elegido, no realizándola voluntariamente. Estas personas no tienen la formación necesaria para poder negociar eficazmente el

recobro de un impago, por lo que muchas veces el resultado de las actuaciones no es el esperado.

- **La falta de medios:** actualmente, las empresas españolas carecen de los medios y herramientas tecnológicas e informáticas necesarias para gestionar el recobro de las deudas y en el caso de tenerlas, a veces son herramientas extranjeras que no se adaptan adecuadamente a las necesidades españolas.

- **El tiempo:** este es el factor más importante del impago de deudas. El paso del tiempo disminuye considerablemente las posibilidades del recobro. Si el acreedor actúa de forma inmediata, las probabilidades de recuperación de la deuda son del 80% aproximadamente, pero si deja que transcurran seis meses, la probabilidad disminuye al 50% y así sucesivamente. A medida que aumenta el tiempo, las probabilidades de recobrar el impago disminuyen considerablemente. El moroso se hace más fuerte a medida que transcurre el tiempo. También, este factor es determinante para que se incrementen las posibilidades de insolvencia del deudor y el olvido del acreedor de la existencia de la deuda. Además, hay que considerar que cuanto más tiempo pase, mayor es la probabilidad de que otro acreedor diferente efectúe la gestión del recobro e incluso puede llegar a prescribir la deuda. En España, el plazo general de prescripción es de quince años, en casos de hipotecas y otros derechos reales el plazo es de cinco años y en supuestos de débitos y otras obligaciones como el pago de honorarios, contratos de hospedaje, entre otros, el plazo es de tres años. Existe también una prescripción especial relativa a la reclamación de responsabilidades de los administradores de sociedad, el plazo en estos supuestos es de cuatro años. Para finalizar, cabe mencionar la prescripción de la acción cambiaria, que es una acción que tiene el acreedor para reclamar en el juicio cambiario (siempre y cuando se justifique la deuda mediante un documento cambiario tal como una letra de cambio, pagaré o cheque), el plazo de prescripción será de tres años o seis meses para los cheques.

Las tareas principales para gestión el recobro de la deuda son:

- Averiguar el motivo del impago o retraso.
- Evitar las excusas del moroso. Para ello es necesario aportar todos los documentos que demuestren la existencia de la deuda.

- Conocer jurídicamente al deudor.
- Conocer la situación económica y financiera del deudor.
- Adoptar estrategias de *credit management*³ para disminuir el riesgo con el moroso.
- Obtener documentación para incrementar las garantías del acreedor y su posición jurídica.

A continuación, se aporta un caso real relacionado con la desorganización e inadecuada gestión e información de Vodafone sobre sus clientes.

- Se sanciona con 50.000 euros a Vodafone por incluir en la lista de morosos a un cliente. El hombre demandante interpuso una denuncia porque no recibió un servicio de telefonía que contrató, ante esto Vodafone no se preocupó de comprobar que llevaban dos meses sin el pedido. El hombre pidió a su banco la devolución del recibo y lo denunció el suceso. Vodafone, ante el supuesto incumplimiento de la obligación de pago del cliente, interpuso una penalización de 177 euros.

Podemos comprobar que muchas compañías no llevan a cabo un estudio y análisis adecuado de sus clientes y de los servicios que solicitan. Tampoco llevan al día los pagos o impagos realizados por los mismos. Como ya sabemos, para considerar a una persona como morosa y recobrar el impago, es necesario llevar a cabo una serie de pasos, en primer lugar, debería la compañía haberse asegurado de que estaba considerando como deudora a la persona correcta, para ello debería informarse adecuadamente antes de emprender ninguna acción, a continuación se debe proceder a la comunicación e información del cliente, y así siguiendo cada uno de los pasos, que no han sido cumplidos por Vodafone.

Fuente: periódico 20 minutos, 24 de Marzo de 2014.

³ Es el conjunto de técnicas financieras, comerciales y jurídicas que gracias a una organización especializada llevan a acelerar el cobro de las cuentas de clientes, haciéndose que se respeten las condiciones de pago contractuales y preservando los márgenes de beneficio de la empresa. [Brachfield, 2014].

4.3.2. PRINCIPIOS PARA LLEVAR A CABO EL COBRO DE IMPAGOS

“Nunca seas el primero para pagar y sí para cobrar”

Para llevar a cabo el cobro de impagos, todo gestor deberá seguir una serie de principios recomendables que incrementará el éxito de su actuación. Los principios mencionados por Brachfield, P. [2014] son los siguientes:

- **Principio de gestión de todos los impagos:** dependerá de la empresa en la que nos encontremos. Algunas pasan a considerar las pequeñas cuantías impagadas como pérdidas directamente, teniendo en consideración únicamente los impagos de mayor cantidad, esto puede ocasionar un efecto de acumulación, es decir, que al final del año, la suma de todos los impagos de menor cuantía pasados a pérdidas serán muy relevantes sumados conjuntamente. Además, esto a veces carece de sentido puesto que muchos de esos pequeños impagos son fácilmente cobrables con una simple reclamación de cobro. Cabe considerar también, que esto puede provocar un efecto contagio, es decir, que otros clientes conozcan que la empresa no reclama las pequeñas cuantías impagadas y extender la situación. Lo más adecuado es que las empresas reclamen a sus clientes morosos todas las deudas, independientemente del importe de las mismas, adaptando las técnicas o herramientas para la gestión del cobro a cada tipo de deuda.

- **Principio de rentabilidad:** es importante que la empresa, a la hora de intentar recuperar una deuda impagada, utilice recursos proporcionados a la misma, es decir, no puedes utilizar una herramienta cuyo coste sea superior a la deuda de tu cliente, puesto que esto no sería rentable para la empresa, pudiendo incluso ocasionar pérdidas importantes. En consecuencia, es fundamental adaptar los recursos y herramientas disponibles a cada tipo de deuda, utilizando mecanismos que hagan que su utilización para la recuperación del dinero sea rentable.

- **Principio de volumen:** este principio hace referencia a la necesidad de recuperar el mayor número de deudas en el menor espacio temporal posible. Hay que establecer una estrategia que determine la prioridad de recuperar las deudas de mayor cuantía y más probables.

- **Principio efecto sinérgico:** las empresas deberán hacer uso de todas las herramientas y recursos que dispongan para recuperar el impago de la deuda. La utilización de forma conjunta de las herramientas de negociación como la llamada telefónica, el fax, la correspondencia, las visitas personales y el correo electrónico, proporciona un efecto de sinergia que aumenta las probabilidades del cobro de impagos.

- **Principio de persistencia:** los gestores del cobro y las empresas en sí mismas deben ser persistentes y firmes ante el cobro de impagos. Deben mantener una actitud seria y constante, no dejando entrever sus emociones en ningún momento. Esto provocará un efecto psicológico en el deudor favorable al cobro de la deuda. Se deberá hacer saber al deudor que se está dispuesto a luchar y a llegar a donde sea (dentro de las legalidades permitidas) para conseguir su objetivo, incluso se accederá a la vía judicial si es necesario.

- **Principio de pro-actividad:** la gestión del cobro debe ser proactiva en todo caso y no reactiva. Se deberá actuar de forma constante, no únicamente cuando ya está el problema y la solución es casi imposible. El gestor debe adelantarse a las actuaciones del deudor y responder en consecuencia de sus acciones. Es necesario que prepare la propuesta de negociación adecuada en cada momento y reconocer las reacciones del moroso.

- **Principio de prudencia:** la empresa deberá actuar con cautela a la hora de reclamar los impagos. Es necesario que compruebe que no se trata de un error, o que el pago se ha efectuado ese mismo día o cualquier otra circunstancia parecida. Debe cerciorarse de que el deudor no paga por cualquier motivo que no sea responsabilidad de la empresa.

- **Principio de preparación:** el gestor deberá preparar con antelación las gestiones de reclamación de impagos. Se deberá estudiar el expediente del cliente, ya que es imprescindible conocer al fondo al moroso para poder llevar a cabo con éxito la negociación.

- **Principio de sentido común:** en la gestión del recobro de deudas, no existen fórmulas o estrategias claras y exactas, por ello serán los gestores los que daban hacer uso de su

sentido común e intuición para llevar a cabo las actuaciones pertinentes. Deberá hacer uso de toda la documentación y recursos disponibles para negociar adecuadamente.

- **Principio de evitar riesgos futuros:** el problema no acaba una vez que se ha cobrado la deuda impagada, lo siguiente e imprescindible es asegurarse de que no aumente el riesgo de impagos en el futuro.

- **Principio del efecto acumulativo:** la gestión del recobro de la deuda debe ser un proceso de varias etapas. Cada una de ellas deberá tener la constancia y persistencia necesaria, habrá que ir aumentando la presión a medida que pase el tiempo en la demora del pago de la deuda.

- **Principio castigo–recompensa:** ante el impago de una deuda por el cliente es necesario mostrar una actitud firme y seria, mostrándole los perjuicios que implican dicho impago para su situación con la empresa acreedora. El gestor deberá negociar con el cliente haciéndole ver que el pago de la cuantía debida supondrá el cumplimiento de su obligación pendiente e incluso podrá persuadirle con la obtención de algún beneficio o premio en caso de cumplimiento.

4.3.3 PASOS PARA EL RECOBRO

“Más vale tarde que nunca”

El autor Brachfield, P. [2013], propone para el recobro de una deuda el método RATIES (reconocimiento, aceptación, importe, tiempo, ejecución y seguimiento).

Reconocimiento: es preciso conseguir el reconocimiento de la deuda por parte del interlocutor. Si el deudor afirma no haber recibido la factura y usted tiene demostración del envío, muéstreselo amablemente.

Aceptación: es necesario que el deudor acepte la deuda, reconociéndola y demostrando su intención de pagarla.

Importe: el acreedor deberá informar al deudor del importe de la deuda. El deudor intentará discutir sobre la cuantía con el fin de demorar el pago.

Tiempo: es importante clarificar la fecha en la que debe realizarse el pago, no deben aceptarse demoras o ambigüedades.

Ejecución: cumplidas las fases anteriores, es preciso proceder a la ejecución de la deuda. Aquí se establece cuál va a ser la forma de pago, y además el deudor deberá firmar un reconocimiento de deuda donde se recopilen todos los datos.

Seguimiento: después de la entrevista con el deudor, se le hará llegar un documento escrito con todo lo acordado el cual deberá firmar el deudor para así evitar cualquier problema o malentendido.

5. MOROSIDAD EN LA EMPRESA

5.1 LA DEMORA EN LA EMPRESA Y TIPOS DE INSOLVENCIA

Un aspecto esencial a tener en cuenta dentro del fenómeno de la morosidad, es la demora en la empresa y la insolvencia de la misma.

5.1.1 DEMORA EN LA EMPRESA

La puntualidad en los pagos no es un rasgo caracterizador de la cultura de nuestro país, ni de muchos otros. No es un objetivo primordial de las empresas el atender en plazo a los pagos. Con esto, vemos que las causas de la morosidad no provienen sólo de la coyuntura económica ni de causas estructurales, sino que es antecedente principal la actitud y costumbre generalizada y constante de la sociedad ante el incumplimiento del pago de las deudas en el tiempo establecido.

Como afirma Brachfield, P. [2014], la principal ventaja para las empresas de pagar tardíamente, es que durante ese tiempo obtienen una financiación gratuita a costa del acreedor. Esto se ha convertido en una actuación casi normalizada y generalizada entre las empresas. Si además, el acreedor olvida reclamar la deuda, las empresas consideran lícito no cumplir con las obligaciones de pago en plazo, sino que esperan hasta que el acreedor reclame.

Actualmente, no existe persistencia en la reclamación de las deudas, no se da demasiada importancia al retraso de los pagos. Además, las empresas no consiguen hacer rentables sus inversiones en relación a los clientes con lo que sufren pérdidas importantes como consecuencia de la morosidad.

Las empresas españolas pecan de tolerancia ante los impagos. Sienten que la reclamación de los impagos a sus clientes no es una práctica adecuada. Esto no es común en otros países donde las compañías tienen como objetivo dejar clara la política de cobros de la empresa, haciendo comprender a sus clientes la importancia de los pagos en el tiempo pactado.

Otro problema que afecta a las empresas españolas es que no se han establecido estrategias de reducción del periodo medio de cobros ya que no se da importancia a la gestión del crédito empresarial.

La mala organización de las empresas es también uno de los factores determinantes de la morosidad. Esto es frecuente por la existencia de un gran número de compañías pequeñas con escasos recursos. En España, aproximadamente el 94% de las mismas son microempresas.

Como consecuencia de la mala situación en la que se encuentran muchas empresas, el nivel de morosidad se incrementa cada vez más debido a la escasez constante de recursos financieros. A esto hay que añadir además la poca formación del personal en la gestión de los impagos. En estas situaciones tienden a copiar esas actuaciones, es decir, no cumplir ellos tampoco con sus obligaciones de pago, en lugar de buscar soluciones efectivas al problema.

5.1.2 TIPOS DE INSOLVENCIAS

La insolvencia es la incapacidad de la empresa para hacer frente al pago de sus obligaciones, debido a que de recursos financieros suficientes.

Los principales tipos de insolvencia según Cebolla R. [2013]⁴, son los siguientes:

- **Fortuitas:** son aquellas que surgen como consecuencia de un caso fortuito, no son predecibles. El deudor actúa diligentemente por lo que no se le puede hacer responsable de esa situación. Sus causantes son factores imprevisibles.

- **Transitorias :** estamos ante un supuesto en el que a pesar de que el activo de la empresa supera al pasivo, el activo a corto plazo no es suficiente para hacer frente a las deudas. Se trata de una situación transitoria que no perpetúa en el tiempo, por lo que el negocio continúa siendo viable. Será necesaria una organización adecuada de los recursos y aplazamientos de pago.

⁴ Letrada perteneciente al despacho A&A Abogados de Zaragoza. Área Derecho Mercantil–Impagados.

- **Definitivas:** estamos ante una situación de quiebra definitiva puesto que el pasivo es superior al activo de la empresas. Será necesario liquidar todos los activos para el consiguiente cierre de la empresa. Hay empresas en España que lo que hacen es cerrar de forma definitiva sin llevar a cabo previamente un procedimiento de concurso de acreedores y liquidación de sus activos, dejando así sus deudas “al aire”.

- **De origen:** son aquellas que existen desde el principio, desde el momento de conceder el crédito al cliente el cual ya era insolvente antes de dicha concesión. El responsable en este supuesto sería el acreedor por haberle concedido el producto o mercancía aún encontrándose el cliente en una situación de insolvencia.

- **Intencionales:** en esta situación el deudor obra de mala fe, ya que busca intencionalmente la insolvencia como medio para evitar cumplir sus obligaciones de pago. Este tipo de insolvencias se acerca más a un delito de fraude o estafa.

5.2 CÓDIGOS ÉTICOS

La Asociación Nacional de Entidades de Gestión de Cobro y la Asociación Multisectorial de la Información han elaborado unos códigos éticos a los que las empresas pueden adaptarse a la hora de llevar a cabo el cobro de las deudas.

A continuación se menciona el Código Ético de la Asociación Nacional de Entidades de Gestión de Cobro (ANGECO, 2014):

Los miembros de la ANGEKO son profesionales de la recuperación de créditos impagados. Respetan las obligaciones estatutarias de su Asociación profesional y actúan conforme a la reglamentación en vigor.

Garantías a los clientes

- *Liquidación de las cantidades cobradas en los plazos establecidos.*
- *La competencia y la moralidad de sus colaboradores.*
- *La confidencialidad de las informaciones recibidas.*
- *La aplicación de las tarifas convenidas.*
- *La rendición regular de cuentas respecto a la ejecución del mandato recibido.*

- *El desarrollo de sus gestiones dentro de las instrucciones, límites y estrategias que se hayan acordado.*

El actuar siempre dentro de la legalidad vigente y especialmente en lo que se refiere a la actual normativa en materia de protección de datos de carácter personal.

Obligaciones con los deudores.

- *No reclamar más que el importe de las sumas contractual y legalmente debidas.*
- *Identificarse claramente, sin ambigüedad, sin disimulos y sin atribuirse otra personalidad o representación.*
- *Respetar las personas y su vida privada.*
- *Procurar que la deuda se liquide lo antes posible y en vía amistosa.*
- *Responder a las demandas de información sobre las deudas.*

Utilizar un lenguaje simple y comprensible.

La Federación Europea de Asociaciones Nacionales de Empresas de Gestión de Recobro, en adelante FENCA (*Federation of European National Collection Associations*, 2014), vela por la seriedad y transparencia del recobro de impagos en Europa:

Directrices

- *Las Asociaciones Nacionales y sus miembros deben:*

Trabajar de acuerdo con las leyes y reglas de sus respectivos países.

Cumplir con todas las leyes nacionales y europeas sobre protección de datos.

- *Las Asociaciones Nacionales y sus miembros deben asegurar:*

Que todas las cuestiones a la Asociación sean tramitadas con rapidez y veracidad.

Que sólo las agencias debidamente acreditadas sean aceptadas en la Asociación.

Que haya un código de conducta para sus miembros y asegurarse de que este código es cumplido por éstos.

Que existan unas reglas básicas para los contactos entre las agencias y sus clientes.

Que las entidades miembros mantengan la confidencialidad sobre toda la información referente a clientes y deudores.

Que exista un procedimiento de queja dentro de las asociaciones para los clientes y deudores y que dichas quejas son investigadas de manera rápida y eficaz.

6. PERFILES DE CLIENTES MOROSOS Y SUS ESTRATEGIAS

6.1 PERFILES DE DEUDORES

Existen distintos tipos de morosos según sus actuaciones y estrategias. Brachfield, P. [2014], menciona distintos perfiles de clientes morosos de los cuales voy a hacer una síntesis y reclasificación:

a) Morosos intencionales o pícaros: Son aquellos que pueden pagar pero no quieren. Obran de mala fe puesto que aún teniendo dinero suficiente para hacer frente a las deudas no quieren pagarlas intencionalmente. Se aprovechan de esta forma de las empresas y proveedores que obran de buena fe. Dentro de este grupo podemos diferenciar dos tipos:

- Los que acaban pagan la deuda tardíamente. Con esto los morosos intencionales lo que pretenden es beneficiarse de una financiación gratuita en perjuicio del proveedor.

- Los morosos intencionales que no pagan nunca.

b) Morosos fortuitos: Son los que quieren pero no pueden pagar. Aquí nos encontramos con aquellos deudores que obran de buena fe, es decir, que quieren pagar la deuda pero no pueden hacer frente a ella por falta de liquidez. Para conseguir negociar con este tipo de deudores lo idóneo es concederles más tiempo y facilidades para reintegrar la cantidad que deben, de esta manera sí harán frente al pago.

c) Morosos incompetentes o despistados: Son lo que no saben lo que deben. Se trata de deudores desorganizados que no saben lo que tienen que pagar, son los incompetentes y despistados. Olvidan realizar un pago pendiente, fiándose de su memoria o de otros instrumentos poco eficientes. El proveedor es el que se ve perjudicado por el cobro tardío pero debe actuar amistosamente con el cliente. Este tipo de deudores pagan con rapidez una vez que se les recuerda su impago ya que son solventes pero malos administradores.

d) Morosos negligentes: Son aquellos que son conscientes de su deuda y no quieren saber cuál es su cuantía. No se preocupan por la buena gestión de su negocio, les es indiferente la deuda. Obran de mala fe ya que tienen capacidad para hacer frente a los

pagos pero incumplen sus obligaciones. El problema de la falta de pago viene de una incorrecta dirección y no de la falta de liquidez. En estos casos el acreedor deberá ser firme y reclamar de forma persistente el pago de la deuda, ya que el deudor tiene dinero suficiente para hacer frente a la misma.

e) Morosos circunstanciales: En este supuesto existe una incidencia en los productos o servicios prestados, es una forma de hacer que el proveedor solucione los problemas lo antes posible. El proveedor deberá satisfacer al cliente si quiere cobrar la deuda. También podemos encontrar dentro de esta tipología los deudores accidentales que son aquellos que se encuentran en una situación de incapacidad de pago transitoria.

f) Los mal informados: son aquellos que no interpretan correctamente la información o no llegan a recibirla. Este tipo de deudores no ocasionan problemas importantes, ya que una vez que son informados de su falta de pago, abonan la cuantía correspondiente de forma casi inmediata. Lo que hay que hacer entonces es informar al cliente de la problemática de la forma más detallada posible, explicando las condiciones y forma de pago y asumiendo los errores que correspondan al proveedor por la falta o errónea información facilitada al cliente. En estos supuestos el acreedor debe asumir el coste del impago.

g) Impagados técnicos: son causa de un error en la domiciliación del pago o de las fechas. Se trata de buenos clientes por lo que una vez que se resuelva el problema, pagarán rápidamente. El gestor de cobros lo que tiene que hacer es cambiar la fecha o los datos del cobro, causando el menor perjuicio posible al cliente.

h) Solventes pero que bloquean el pago: se trata de aquellos clientes que retienen el pago por alguna causa con fundamento en la mayoría de los supuestos, como un error en la factura; buscan forzar al proveedor para que resuelva el problema. Es preciso verificar que el error existe y está justificado, ya que a veces los clientes aprovechan el más mínimo despiste para demorar su obligación de pagar.

i) Solventes que juegan al *cash management*: estos deudores tienen dinero suficiente, pero lo que hacen es usar el método de *cash management* para acortar el ciclo de caja, Intentan retrasar el pago para así conseguir unos días de financiación gratuita. En estos

supuestos, cuando haya pasado la fecha del pago, el acreedor deberá reclamar con firmeza el pago de la deuda, hay que informar al deudor cuando fuese necesario de que se conoce el juego que está llevando a cabo para acortar su ciclo de caja.

j) Deudores con problemas permanentes de liquidez: son aquellos deudores habituales que carecen de liquidez suficiente para hacer frente a los pagos. Son deudores de buena fe que siempre tratan de pagar las facturas en cuanto tienen dinero suficiente. El gran problema aquí es el peligro de caer en concurso de acreedores. Para cobrar hay que llevar a cabo un seguimiento y reclamar el pago de forma constante.

k) El deudor que tiene enganchado a la entidad: lo que pretenden este tipo de deudores es dejar de pagar las facturas que tienen pendientes con sus proveedores, con el fin de tener así una especie de fianza que les permita un continuo suministro por parte del proveedor. Lo que hacen es presionar al acreedor, afirmando que no pagarán hasta que no reciban el producto o servicio. Lo que hay que hacer en estos casos es no entrar en el juego del deudor y no ceder ante estos chantajes.

l) El moroso recalcitrantes: son aquellos que dan largas y excusas constantes para no afrontar sus obligaciones de pago. El moroso sabe que muchos proveedores y acreedores desisten transcurridos varios meses de impagos, sólo reaccionan cuando realmente necesitan el producto o servicio o se le demanda por la vía judicial. Por ello el acreedor deberá actuar de forma rápida y sin miedo a perder el cliente, deberá ser firme e incluso podrá amenazar con emprender acciones legales.

m) El defraudador: este tipo de sujetos no son morosos sino que son timadores que se quedan con lo productos y servicios sin realizar el pago. Son aquellos clientes que obran de mala fe y no hacen frente a la deuda intencionadamente. En estos casos habrá que acudir a la vía judicial e incluso a la penal ya que podemos encontrarnos ante un auténtico estafador. En estos supuestos la recuperación del efecto es prácticamente imposible.

6.2 DETECCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS Y EXCUSAS DEL DEUDOR.

“El siguiente vicio es la mentira, si el primero son las deudas”

Como afirma López A. [2002], todo negociador debe saber diferenciar aquellos deudores que tienen un problema real para hacer frente al pago de la deuda y aquellos que simulan tenerlo utilizando para ello distintas excusas.

Las excusas son una de las tácticas habituales de los deudores. Con esto tratan de eximirse de sus responsabilidades y exculparse. Con ellas los deudores morosos consiguen quedar bien y por otro lado consiguen demorar y aplazar el tiempo de pago de la deuda. Con el paso del tiempo se ha llegado a la conclusión de que casi todos los deudores usan el mismo tipo de excusas, *“por la boca muere el pez”* se dice, por ello lo primero que hay que hacer para detectarlas es realizar una clasificación de las mismas. Existen tres grupos, las excusas objetivas, las subjetivas y las absurdas.

Brachfield, P. [2013], hace una diferenciación en función del tipo de excusas usadas por los clientes deudores:

- **Excusas subjetivas:** se conocen como cortinas de humo. Son aquellas que carecen de un razonamiento o fundamento objetivo. El moroso se excusa alegando algún problema personal lo que no debería impedir el cobro de la deuda. El tipo de excusa dependerá de la personalidad del deudor. El acreedor en estos casos no deberá entrar a discutir el razonamiento aportado del moroso. Tendrá que actuar siempre de manera objetiva aportando los argumentos pertinentes al supuesto de hecho. Deberá intentar conseguir que el deudor entre en razón, explicándole que su excusa no tiene ninguna base objetiva que justifique el impago de la deuda.

- **Excusas objetivas:** son aquellas en las que el argumento es creíble aunque la propia excusa no sea válida. El razonamiento tiene una base objetiva y real. Es importante que el deudor demuestre con documentos válidos su razonamiento, el acreedor deberá guardar y organizar estos documentos y tendrá que investigar la veracidad de los argumentos aportados, tendrá que recordar que no siempre serán ciertas las excusas por lo que tendrá que recopilar toda la información e informes de los que disponga para poder así desmontar las excusas del moroso. Nunca hay que decir directamente al

deudor la falsedad de sus palabras, ya que esto nos puede llevar a una situación incómoda y que el deudor reaccione de mala manera y a la defensiva.

- **Excusas absurdas:** son aquellas que no tienen una base objetiva ni subjetiva, carecen de todo tipo de veracidad y estructura. Los deudores pretenden con este tipo de excusas demorar el pago de la deuda y así obtener una financiación gratuita temporal.

“Deudas tienes y haces más, si no mientas, mentirás”

Algunos ejemplos:

- Liar el tema de la documentación.
- Desviar la atención de lo principal a un tema secundario.
- Establecer promesas de pago ambigua sin concretar cuándo.
- Pedir benevolencia, mostrar lástima.
- La amenaza de la pérdida futura de negocio.
- Conducta agresiva y enfrentamiento.
- Negación de los hechos.
- Apelar a la insolvencia total.
- Jugar al escondite.
- Hacer sentir culpable al gestor.
- Amenaza con la presentación de concurso de acreedores.
- Complejidad en la gestión.
- Táctica del agravio.
- Manipulación y la mentira.

En relación a lo anterior, cabe destacar varias noticias relacionadas con personas que se no llevan a cabo sus obligaciones de pago e incluso aprovechan su perspicacia para cometer fraude. En otras ocasiones, las personas que se hacen llamar morosas, se encuentran en esa situación de impago por circunstancias ajenas a la mala fe, como puede ser la crisis, un salario muy bajo u otras circunstancias, lo que les lleva a una situación complicada, ya que se encuentra con grandes deudas a las que no pueden hacer frente por la escasez de recursos de la que disponen.

- De acuerdo con la noticia, un empresario español pretendía obtener una indemnización

de su seguro por un supuesto incendio de una de sus naves industriales, lo que puede considerarse como un caso fortuito. Sin embargo, realmente lo que pasó fue que el hombre roció la nave con gasolina y la prendió fuego con un mechero. Al haberlo hecho desde fuera de la nave hacia dentro, el hombre se encontró sin salida, lo que le llevó a la muerte. Este es sólo uno de los casos a los que las compañías de seguros se enfrentan. Es muy común que tengan que hacer frente a engaños de sus clientes con el único objetivo de obtener una indemnización por una causa falsa. Cabe destacar también, que estas estafas no son sólo cometidas por personas individuales, sino que se han creado organizaciones dedicadas a ello, produciendo un aumento del 500% de las estafas al seguro en el último año.

Fuente: El mundo, 16 de Marzo 2015.

El siguiente caso es el de un desahucio en Ourense:

- Una familia con un bebé es desahuciada por una deuda de 2.100 euros. Varios policías se encargan del desalojo de la familia: una pareja con dos hijos y sin ningún ingreso. El motivo fue que la pareja se quedó sin empleo y con ello sin ingresos, por lo que pidieron en 2014 una ayuda a la Xunta que les fue denegada. La solicitud sigue todavía recurrida a la espera de que la Administración decida si esa familia debe recibir la ayuda. Según afirmaba la mujer “o comíamos o pagábamos el alquiler de 310 euros”. Se quejaba también de que tras la noticia no recibió ayuda de la Administración, únicamente de la Plataforma Stop Desafiuzamientos, los que le proporcionaron la posibilidad de trasladarse a unas casas situadas a 50 y 140 km de Ourense y sin transporte público, lo que llevaría a la hija dejar los estudios.

Fuente: El País, 3 de Marzo 2015.

Cabe mencionar que no sólo son personas físicas las que tienen problemas de impagos, sino que también encontramos a empresas, sociedades y a la propia Administración Pública:

-Los equipos de fútbol son las entidades más endeudadas de la sociedad. Los de Primera División ya deben 301,8 millones de euros a Hacienda y los de Segunda debe 178,75

millones de euros. Se calcula que aproximadamente hasta 2021 no se saldará dichas deudas. Entre los deudores podemos encontrar al Atlético de Madrid que debe 107 millones, Osasuna con 47 millones, entre otros. La deuda total de ambas categorías es de 482 millones de euros, según datos de la Liga de Fútbol Profesional (se excluye de esta operación a Osasuna que tributa en la Comunidad de Foral de Navarra con un régimen fiscal distinto). Las cifras continúan variando y aumentando.

Fuente: El País, 25 Febrero 2015.

7. NEGOCIACIÓN

7.1 INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN PARA EL COBRO (PRINCIPIOS BÁSICOS)

7.1.1 FACTORES BÁSICOS DE LA NEGOCIACIÓN



Fuente: Rivas J., "Negociación", Notas de la asignatura, Noviembre 2014, Universidad Pontificia de Comillas (ICADE), Madrid.

La imagen muestra la negociación en forma de pirámide, mostrando que los factores básicos de la misma son el tiempo, la información y el poder.

El tiempo es un elemento esencial ya que toda negociación debe estar nivelada en ese sentido. Negociar durante un largo periodo de tiempo acaba por cansar a las personas y buscan terminar lo antes posible, pudiendo obtener resultados no deseados.

En relación a la información, es imprescindible que todo gestor como negociador, obtenga la mayor información y documentación posible del cliente al que pretende exigir el cobro de la deuda.

En cuanto al poder, el gestor debe mantenerse firme y constante, intentando mostrar que es él el que lleva las riendas de la negociación, no cediendo ante el chantaje y las excusas del deudor.

7.1.2 ESTRATEGIAS DE NEGOCIACIÓN

“Más vale un mal acuerdo que un buen pleito”.

En toda negociación es necesario llevar a cabo un método adecuado, como afirman Fisher R. y Ury W. [1992], los puntos fundamentales a seguir son en primer lugar, separar a las personas del problema, concentrarse en los intereses y no en las posiciones, inventar opciones de mutuo beneficio e insistir en que los criterios que se utilicen sean objetivos.

Como es lógico sabemos lo difícil que es negociar con personas, teniendo en cuenta las emociones y sentimientos de las mismas así como los posibles malentendidos que puedan surgir. Además, es necesario que se tengan en cuenta los intereses comunes y no pelear pensando siempre en uno mismo.

Existen distintas estrategias de negociación con deudores, muchas de ellas no son las más adecuadas para conseguir el cobro del impago. Algunos acreedores piensan que la mejor forma de conseguir su objetivo es adoptando una posición dura o bien adoptando una más blanda. Entre ellas podemos destacar dos formas de negociar de manera inadecuada según establece Brachfield, P. [2014]:

“Voy a hacerme su amigo”

Mediante esta estrategia se evita tener conflictos con el moroso adoptando una actitud amigable. Trata de centrarse en temas distintos al impago de la deuda. El gestor de cobros o persona que se encargue de negociar trata de crear un ambiente tranquilo, evitando así cualquier tipo de disputa o discusión. El gestor se encarga de dar concesiones al deudor incluso en perjuicio del acreedor y cede ante las presiones del moroso. Llevará a cabo esta estrategia porque piensa que de esta manera conseguirá la confianza del deudor consiguiendo su fin último de cobro de la deuda.

Las ventajas son que se obtiene una negociación fácil y una sensación positiva, pero los principales inconvenientes de esta gestión son que en la mayoría de las ocasiones, el deudor se aprovechará de la amabilidad del gestor para no cumplir con su obligación de

pago, el gestor perderá el respeto del deudor, este no se verá obligado a pagar la deuda y engañará al gestor.

“Voy a ir en plan duro”

Mediante esta estrategia el negociador adopta una posición de dureza para derrotar al moroso. Se consigue un ambiente de disputa acabando en una lucha agresiva sin comunicación ni diálogo. El sujeto no adopta una postura adecuada puesto que es demasiado dura consiguiendo con esto que el deudor reaccione de mala manera y a la defensiva. Con esta estrategia se rompen las negociaciones y las relaciones con facilidad sin haber marcha atrás.

Las posibles ventajas de esta estrategia es que el negociador presiona tanto al deudor que este acaba por pagar la deuda.

Lo más idóneo no es adoptar ni una postura blanda ni una dura, es necesario mantener una posición intermedia, buscando siempre el diálogo y una buena comunicación para superar con éxito las negociaciones.

7.1.3 NORMAS DE NEGOCIACIÓN

En toda negociación existen una serie de normas que son necesarias para conseguir con éxito nuestro objetivo. Es importante tener una actitud amable pero firme, sin dejar ver emociones ni sentimientos que puedan originar una disputa. En toda negociación, se suelen dar concesiones al moroso para que este relaje su posición y así nosotros conseguir nuestro objetivo de cobro de la deuda impagada.

Según Brachfield, P. [2013] y Rivas, J. [2014], algunas de estas normas son las siguientes:

- **Separar la deuda del deudor:** a la hora de proceder al cobro de una deuda, es necesario que el gestor de recobro separe la deuda de las persona del deudor, no se trata de enfrentarse con el moroso, sino que se debe saber que se va únicamente a cobrar el impago. No se trata de conseguir que el moroso se arrepienta, ni se pretende dar una

lección moral ni ética. El buen gestor de recobro, debe separar los sentimientos y emociones de su objetivo único y principal, conseguir el cobro de la deuda, por lo que no debe ceder ni verse influido por la personalidad del deudor.

- **Interesa cobrar no demostrar que tenemos razón:** en toda negociación es necesario que sea principal el objetivismo y lo racional, así como la consecución del objeto principal de la negociación: el cobro del impago. El gestor debe apartar de la negociación las posiciones, el tener razón o no, lo importante es cobrar la deuda.

- **Siempre existe una alternativa:** es importante que el gestor maneje varias opciones de actuación, es imprescindible la originalidad y el estudio de todas las alternativas, así como la capacidad de invención.

- **Antes de actuar analizar al deudor y la deuda:** antes de negociar con el deudor, el gestor deberá haber analizado la situación previa, es decir, deberá estudiar el expediente y posición del moroso, todos los documentos existentes, su solvencia y situación financiera y económica, así como su capacidad futura de pago. Cuanto mayor sea el conocimiento de esas variables, mayor será el conocimiento que el gestor tenga del deudor y por tanto mayor será también la probabilidad del cobro de la deuda.

- **Análisis de las objeciones:** es imprescindible que los datos y la documentación que se aporte durante la negociación sean reales y objetivos. El gestor deberá dejar de lado la subjetividad o pensamiento personal sobre el tema. Deberá ceñirse a los hechos y a la situación real, centrándose siempre en la objetividad.

- **Sea duro con la deuda no con el deudor:** durante la negociación, el gestor no deberá ser duro con el moroso, ser firme es algo distinto a ser agresivo o iniciar una discusión o enfrentamiento personal con el deudor. Deberá centrarse únicamente en la deuda, que es subjetivo prioritario y por el cual inicia las negociaciones. Es importante separar las personas del problema.

- **Primera fase: que hable el deudor:** la primera fase de la negociación, consiste en escuchar al deudor, se le permite hablar en primer lugar para que así se pueda explicar y aportar argumentos y razones para determinar por qué no ha cumplido con sus

obligaciones de pago con la empresa. Es necesario poner atención a las palabras del deudor, para que así éste se sienta escuchado y entendido. El gestor deberá intentar ponerse en el lugar del moroso, entendiendo el porqué de la falta de pago y las argumentaciones que se aportan en la negociación. A continuación, la segunda fase consiste en que el gestor hable, el deudor estará obligado a escuchar de la misma manera que lo hizo el gestor.

- **Despersonalizar al impagado:** es necesario separar la deuda y el problema que ella origina y el deudor causante de la misma. El gestor deberá tratar de no culpabilizar al cliente del impago.

- **Contacto amistoso y positivo:** el primer contacto en la negociación debe ser positivo, es decir, el gestor deberá ser amable con el deudor, haciéndole entender que el fin de la negociación es intentar resolverle un problema y no atacarle.

- **Evitar discusiones y enfrentamientos:** es importante que el gestor intente conseguir un ambiente de negociación tranquilo y amigable, se deberán evitar en la medida de lo posible los enfrentamientos y las discusiones puesto que con esto lo único que se consigue es que el deudor reaccione de manera defensiva. Casi siempre las discusiones suponen la ruptura de las relaciones entre el cliente y el gestor y esto no es lo que se quiere conseguir.

- **Cuantificación correcta de la deuda:** al iniciar la reclamación de la deuda, se deberá aportar toda la documentación existente sobre la situación, se deberá exigir la cuantía exacta que debe a la empresa, puesto que si existe algún error en la cifra, el moroso ya tendrá excusas suficientes para no pagar o, al menos, para demorar el pago.

- **Saber los límites de la negociación:** el gestor de cobro deberá saber cuál es el límite de la cuantía que pretende recuperar, es decir, deberá marcarse un objetivo a alcanzar dentro de la cantidad adeudada, estableciendo así mismo los plazos en los que deberá devolverse el dinero. El gestor tendrá que estudiar cuál es el margen de beneficio del impago y saber cual es el importe mínimo que está dispuesto a recuperar de la deuda en total y por debajo del cual no va a negociar.

- **No negociaciones frías:** es importante que en la negociación se alcance un ambiente idóneo, no deberá adoptarse una postura demasiado amigable ni de excesiva confianza, pero tampoco demasiado fría. Deberá ser amable en la comunicación y persuasivo para así conseguir entablar una buena comunicación y relación adecuada .

- **Preparación de las visitas:** antes de visitar personalmente al deudor, el gestor deberá analizar y preparar la situación previa, es decir, el expediente del cliente y toda la documentación que vaya a necesitar, así como conocer cuál es la situación económica y financiera del moroso y su solvencia.

- **Hacer ver al deudor en un inicio que es de buena fe:** en la primera fase de la negociación, el acreedor no deberá dudar de las afirmaciones del deudor, deberá creerlas y no contradecirlas. El gestor deberá intentar conseguir una promesa de pago por parte del moroso.

7.1.4 BUENAS PRÁCTICAS Y PRINCIPIOS

“El que quiere la rosa, aunque le pinche no se enoja”

En toda negociación es adecuado comprender el punto de vista del deudor, lo que no quiere decir que estemos de acuerdo con ellos. Para ello, es necesario llevar a cabo una escucha activa siendo paciente ante las explicaciones del cliente sin tener ni mostrar prisa.

De acuerdo con Fisher, R. y Ury, W. [1992], es fácil entender lo que la otra parte dice o hace de mala manera, no debemos culparles del problema, pero sí hacerles ver la importancia del mismo, coordinando actuaciones para lograr así una solución al impago. No debemos acusar ni poner en evidencia al deudor, porque lo único que conseguiremos con esto es su rechazo y reacción defensiva ante el ataque, provocando así un ambiente de tensiones innecesarias.

En la negociación el gestor debe ser una persona flexible, pero también constante e insistente en sus convicciones y objetivos: recuperar el impago de la deuda. Por ello,

deberá negociar con firmeza, seguridad y confianza. Ante cualquier reacción inadecuada del deudor, el gestor no debe reaccionar y deberá controlar su emotividad, es decir, no deberá permitir que los sentimientos intercedan en la negociación. En un desacuerdo, los sentimientos pueden sobrepasar a las palabras, las emociones de una parte llevarán a la creación de emociones en la otra, así como el temor producirá ira y esta última producirá, a su vez, temor, llevando a que la negociación se estanque o se rompa con rapidez. Por ello es necesario entender y reconocer las emociones del deudor para poder continuar con la negociación.

Es importante que no reaccione ante un ataque personal, deberá centrarse en el problema y no en las personas.

En toda negociación es bueno hacer que el deudor se interese por el resultado haciéndole participe de todo el proceso, ya que si no, no aprobarán la propuesta. Habrá que poner en común los intereses de las partes para así poder llegar a una acuerdo más fácilmente. Es fundamental reconocer que los intereses del deudor son parte del problema para encontrar una solución.

El gestor tiene que ser duro con el problema pero deberá ser suave y flexible con las personas, haciendo uso de su empatía. Tiene que mostrarse seguro de la legitimidad de su objetivo.

Por último, en cualquier negociación las concesiones son fundamentales, que deberán realizarse en el momento oportuno y no al inicio de la negociación, pero tampoco al final. Una buena estrategia puede ser exagerar la importancia de nuestras concesiones haciendo ver al deudor que estamos interesados en continuar trabajando con él como cliente y así intentar conseguir promesas de pago por su parte.

Los principios básicos de acuerdo con López, A. [2002] en la negociación con los deudores morosos son los siguientes:

- Es necesario aportar argumentos con sentido al cliente.

- Hay que trabajar en equipo con el deudor, haciéndole participe de la negociación.

- Comprobar si el cliente ha comprendido los argumentos y si acepta las solicitudes que el gestor realiza. Siempre que todos los argumentos estén clara y correctamente explicados el deudor tenderá a aceptar el acuerdo.
- Definición de un acuerdo ventajoso para las partes.
- Firma de un acuerdo. Es importante que el cliente sienta haber obtenido ventajas de la negociación para el éxito de la misma.
- En caso de que existan discrepancias en la negociación es necesario: no presuponer ideas del deudor, ser conscientes de las diferencias existentes, no realizar juicios de valor, entender las necesidades y emociones del mismo y sus expectativas del problemas.
- Es imprescindible intentar hacer entender al cliente que la mejor forma para terminar con el conflicto es pagar la deuda.
- Por último, es necesario que el cliente sienta que ha obtenido alguna ventaja de la negociación, no dejando que se aproveche del paso del tiempo.

7.2 VÍAS DE NEGOCIACIÓN

“Lo cortés no quita lo valiente”

7.2.1 COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE

“No hay cosa más pesada que una deuda recordada”.

Existen varias formas de negociación y comunicación con el cliente, entre ellas encontramos la correspondencia, la llamada telefónica y la entrevista personal.

A. Correspondencia.

Dentro de este apartado se incluyen los correos electrónicos, cartas, fax, mensajes móviles, entre otros. Como afirma Brachfield, P. [2014], pese a que ninguno de ellos es

perfecto para comunicar sobre la existencia de la deuda y reclamarla, el gestor deberá hacer uso de todos ellos para la comunicación. Esta última deberá ser breve, clara y simple con los datos justos y el tratamiento correcto y deberá finalizar con una firma escrita o electrónica. Es el medio menos eficaz pero más económico

A medida que se demora más el pago de la deuda, el uso y la dureza de estos medios deberá progresivo.

B. La gestión telefónica.

Es uno de los medios más eficaces que se puede utilizar, puesto que permite ponerse en contacto con el deudor de primera mano, escuchar sus motivos y poder entablar una comunicación sensata y negociadora. Además, este medio permite que el gestor mientras habla con el sujeto deudor, pueda acceder a través de su ordenador a toda la información y documentación que pueda necesitar a lo largo de la conversación.

Una cuestión esencial en las llamadas telefónicas es la vez, hay que controlar el timbre y el tono, es necesario hablar de forma clara y lenta para que la otra parte pueda entender sin problema lo que queremos decirle. Por último, es importante controlar la respiración y llevar un ritmo constante y pausas puntuales.

C. Entrevista personal.

Esta es la mejor herramienta para negociar con el deudor. Le permite conocer tanto el lenguaje verbal como no verbal del deudor, sus reacciones y emociones. Además, permite conocer cuál es el entorno y la situación en la que se encuentra al deudor puesto que el gestor se adentra en su territorio pudiendo observar y analizar los distintos elementos del mismo.

Como afirma López A. [2002], antes de visitar personalmente al deudor, es necesario determinar cuándo es oportuno hacerlo, dónde hacerlo y en qué horario, hacerlo por sorpresa o avisando o verificar si conviene visitar al cliente o a su entorno.

Una vez decididos los puntos anteriores, es imprescindible realizar un estudio previo de la situación, es decir, analizar los antecedentes del deudor, su solvencia y activos, determinar el estado coyuntural o estructural de la situación, la capacidad de continuar en el mercado, determinar el endeudamiento a corto y a medio plazo, averiguar si existen otras deudas aplazadas o demandas judiciales, la moralidad del deudor, la capacidad futura de pago, la viabilidad de un posible acuerdo y la probabilidad de acabar en concurso de acreedores. Una vez estudiadas todas estas variables, se procederá a entrevistar al sujeto.

El inconveniente de esta herramienta es el coste, ya que implica un gasto mayor al tener que desplazarse el gestor.

7.2.2 ERRORES A EVITAR

“Discusión ganada, cobro perdido”

Como afirma Rivas J. [2014], en toda negociación siempre existen errores que son convenientes evitar. Cuando nos comunicamos con el cliente es importante no interrumpirle cuando él está hablando. Cuando habla el gestor, este no debe usar palabras malsonantes para expresarse, deberá hablar en voz alta pero sin gritos ni monotonía. Otros aspectos importantes son que el gestor no deberá hacer otras cosas mientras el deudor habla ni tampoco reír las gracias del moroso ni hacer bromas jocosas. Es imprescindible mantener un ambiente tranquilo y amigable evitando discutir y ofender. Tampoco se deben tener juicios de valor y de intención respecto al deudor ni tener prejuicios por su forma de hablar.

7.2.3 LA COMUNICACIÓN NO VERBAL

De acuerdo con el profesor Rivas J. [2014], la comunicación es una parte esencial dentro de la negociación con las personas, dentro de esa comunicación hay que considerar también la no verbal, dentro de la cual podemos mencionar distintas cuestiones:

- El lenguaje del cuerpo:

La mirada: los ojos expresan todo tipo de emociones, cuando escucha se mira a los ojos, cuando se habla se reparte la mirada.

Los gestos de la cara: permiten leer el estado de ánimo. Sonreír.

Las manos: se encargan de exteriorizar nuestro estado de ánimo. Enfatizan y dan color a las palabras. Cuando su interlocutor le muestre las manos, y especialmente las palmas, le esta expresando que no tiene nada que ocultar.

La postura: relajada y de atención a la otra persona.

La ropa de vestir: no se debe llamar la atención.

La voz: el tono y la dicción reflejan el estado de ánimo. Con la voz se persuade, tranquiliza y se da confianza.

- La expresión debe reflejar:

Amabilidad: sonreír cuando se habla, la amabilidad se refleja en la voz.

Interés: se habla con la persona con entusiasmo pero sin exagerar.

Confianza: con un tono de voz seguro se refleja conocimiento y experiencia.

Cortesía: debe de percibir bienestar, no interrumpir, utilizar el nombre de la persona y decir cuando sea apropiado “gracias”, “por favor”, “de nada”...

- La articulación de la voz:

Es adecuado abrir la boca, marcando bien las palabras. Además, conviene cuidar la correcta pronunciación y separar las palabras. Se debe pronunciar la palabra entera de forma lenta y entendible. Las pausas son adecuadas para subrayar palabras importantes,

para forzar a hablar al interlocutor, para escuchar, para un momento de reflexión.

- Gestos que denotan actitud defensiva:

Brazos y piernas cruzadas en determinados contextos denotan una actitud defensiva. Es cierto que también son gestos que acompañan a situaciones de relax. En general buscamos una protección cruzando nuestras extremidades. Chaqueta americana se abrochar para protegerse su zona abdominal, cruzar los brazos.

- Gestos que denotan actitud de atención y concentración.

La cara apoyada en la mano o la cabeza ladeada con respecto a un eje central son gestos muy claros de atención, concentración. Para darse cuenta de estos gestos nos basta con mirar a otro mamífero superior, el perro.

Cuando un perro oye un ruido y no sabe su procedencia, inmediatamente ladea su cabeza poniéndose “en guardia”. Observe en una conferencia amena cuál es el gesto de los asistentes y verá como se encuentra con las cabezas ladeadas o apoyadas en la mano.

Otro gesto muy frecuente ligado a la atención y a la concentración es acariciarse la barbilla. En este caso se trata de concentración máxima, como la que podemos ver en el jugador de una partida de ajedrez.

- Gestos que denotan actitud de desconfianza, duda.

Frotarse la base de la nariz o rascarse detrás de la oreja son gestos de duda que tienen curiosamente su confirmación en el refranero español cuando oímos expresiones como “*aquí hay algo que huele mal*” o “*tengo la mosca detrás de la oreja*”. Perder la frontalidad ladeándose ligeramente con un paso hacia atrás, es otro gesto que denota desconfianza en nuestro interlocutor.

- Gestos que denotan frustración, tensión.

Estos gestos suelen ser muy variados y generalmente reconocidos por todos. Entre los

más representativos se encuentra el puñetazo en la mesa, el golpe en la nuca o apuntar con el índice.

- Gestos que denotan confianza en uno mismo, decisión, desenvoltura.

Antes veíamos que en las posturas defensivas buscamos la protección de los órganos vitales de la zona abdominal cruzando los brazos, ahora en situación contraria en gestos que denotan confianza en uno mismo, las manos están a la espalda.

También habremos visto con frecuencia como personas que ostentan en su actividad algún tipo de verdad absoluta, que les hace sentirse seguros, se comunican a la vez que hacen la bóveda con sus manos al hablar. Algún sacerdote, médico, etc.

Los brazos en jarras es un gesto muy frecuente en la persona que sabe lo que va a hacer, cómo lo va a hacer y por último sabe que lo va a hacer bien.

Gestos que denotan aburrimiento.

La cabeza apoyada en la mano es un gesto claro de aburrimiento. Si además miramos a esta persona y no disimula es que está a punto de dormirse.

Es importante no confundir: cabeza apoyada en la mano, que comunica no verbalmente aburrimiento; con cara apoyada en la mano que significa todo lo contrario, atención.

8. EL GESTOR

“Por pedir nada se pierde”

8.1 DETERMINACIÓN DE LA POLÍTICA DEL GESTOR

El gestor de recobro es el encargado de negociar con los clientes morosos de la empresa para intentar que regularicen su situación lo antes posible.

Un paso imprescindible a la hora del recobro de la deuda es determinar las políticas de cobro que va a llevar a cabo el gestor de la empresa de acuerdo con las directrices de la compañía. Estas sirven para determinar cuáles van a ser los criterios que se van a llevar a cabo para así evitar arbitrariedades en las reclamaciones.

Estas políticas deberán presentarse por escrito, de forma clara y bien definidas y deberán otorgarse a todo el personal de la compañía. Su ausencia es un gran error que provoca una importante desorganización en la reclamación del pago de las deudas.

Según el profesor Rivas J. [2014], existen tres políticas de recobro que podrá adoptar el gestor:

- **Política normal:** estas siguen una política normalizada y convencional de actuación. No se caracterizan por presionar en exceso a sus clientes morosos ni por una actitud de querer conservarlos por cualquier medio.

- **Política dura:** se caracterizan por tener como objetivo principal la recuperación del impago. Buscar hacer presión sobre el deudor para conseguir que haga frente a su obligación de pago. La conservación del mismo en la empresa no es uno de los objetivos prioritarios de la misma. Su único objetivo es recuperar el dinero llegando incluso a la vía judicial para recuperarlo.

- **Política tolerante:** en esta política el principal objetivo de la empresa es mantener al cliente y conservarlo. La recuperación del importe de la deuda es una cuestión secundaria de menor importancia. Se trata de empresas que un amplio margen de ventas y que buscan mantener su imagen corporativa.

Además de estas políticas, existen otras intermedias. Su aplicación será decisión de la empresa.

8.2 TIPOS DE GESTORES

Como argumenta Mañé, E. [2011], un gestor de cobros tiene que ser un buen negociador, con una serie de actitudes y habilidades que lo hagan idóneo para desempeñar la labor del cobro de impagos. Debe ser capaz de aportar ideas novedosas para conseguir distintas alternativas a la solución del problema del impago.

Existen distintos tipos de gestores, de acuerdo con la clasificación de Brachfield, P. [2014], podemos distinguir los siguientes:

- **Gestor autoritario, estilo agresivo:** este gestor actúa con firmeza, imponiéndose sus condiciones al cliente deudor. El gestor tiene toda la razón, por lo que le será indiferente lo que le diga el deudor. Su principal objetivo es hacer efectivo el cobro de la deuda. Las ventajas es que este tipo de gestores no cede en ningún momento y consigue cobrar la deuda, pero lleva a que se produzca cierta tensión y hostilidad en la negociación.

- **Gestor pasivo, estilo blando:** en este supuesto es el cliente el que domina, el gestor no sabe poner sus condiciones ni tampoco sabe lo que el acreedor quiere cobrar. Prefiere ceder antes que discutir con el deudor, por lo que no habrá situaciones de conflictos, pero el inconveniente es que no se consigue cobrar la deuda.

- **Gestor carismático:** este tipo de gestores tienen una actitud persuasiva ante el cliente. Son capaces de convencer al cliente para el cobro del impago. La ventaja es que se consigue un ambiente tranquilo y también el cobro de la deuda.

- **Gestor amistoso:** el gestor intenta ganar la confianza del cliente haciéndole ver que es su amigo, que no intenta ir en contra de él. Nunca discute con el deudor, le dará la razón y le concederá aquello que pida. La ventaja es que se creará un ambiente tranquilo y agradable, sin hostilidad ni discusiones, pero puede ocurrir que el deudor se aproveche de la amabilidad del gestor.

- **Gestor asertivo:** el gestor se mantiene firme ante sus intereses y los del acreedor a quien representa. Dialoga y negocia adecuadamente con el deudor pero sin ceder ante la presión del mismo. De esta manera, el gestor puede conseguir el cobro final de la deuda sin discusiones en las negociaciones, creando un ambiente adecuado. Este es la característica clave del gestor, no existen inconvenientes ante un negociador asertivo.

8.3 HABILIDADES ESPECÍFICAS Y ACTITUD DEL GESTOR

“No se ganó Zamora en una hora”.

Como afirmaba Mañé, E. [2011], el gestor de recobro debe contar con una serie de habilidades necesarias para llevar a cabo de forma eficaz su trabajo. Entre ellas conviene destacar las siguientes:

- **Escuchar:** una de las habilidades necesarias en todo gestor del cobro es la capacidad de escuchar al deudor. Es necesario que deje expresarse y hablar al moroso, para que así este se sienta satisfecho y escuchado. El gestor debe entender lo que el deudor le comunica y debe de poder ponerse en su situación, así será más fácil negociar y conseguir el cobro del impago.

- **Empatía:** es una cualidad que sirve para conocer cuál es la situación en la que se encuentra el deudor, ponerse en su lugar y entender cuáles son sus problemas y peticiones. Es imprescindible conocer y comprender la posición del cliente, ser capaz de experimentar sus mismos sentimientos y necesidades, de esta forma se conseguirá el cobro de la deuda.

- **Negociar:** otra habilidad necesaria es saber negociar adecuadamente con el deudor. Es necesario que cada uno pueda presentar los puntos de vista y sus pensamientos, de tal manera que se inicie un diálogo mostrando los problemas y solicitudes de cada uno. Deberá ser capaz de aportar argumentos y contra-argumentos. La comunicación en la fase de negociación es imprescindible, esta debe ser amable pero firme ante todo, dejar claros cuáles son los objetivos y negociar la forma de conseguirlos.

- **No ser agresivo:** es fundamental que el gestor de cobro sea una persona amable y educada, la agresividad sólo lleva a que se cree una situación y ambiente de hostilidad.

- **Feedback:** es fundamental ya que de esta manera el gestor se asegura de que el deudor le está escuchando y está entendiendo lo que le dice. El *feedback* es una de las partes fundamentales de la comunicación.

- **Mimetización:** es la capacidad del gestor de adaptar y transformar su personalidad y actitud a la del deudor. Por ejemplo, si el gestor está tratando con una persona de prestigio o de una formada educación, deberá utilizar un lenguaje más técnico y formal, mientras que si está tratando con una persona sin estudios, deberá usar un lenguaje más coloquial.

En la práctica cabe destacar que no todas las empresas dedicadas al recobro de impagos actúan con la debida diligencia. Muchas veces, realizan actuaciones contrarias a la ética y a la ley, ya que sólo se preocupan por recuperar el cobro de la deuda por cualquier medio, sin pararse a pensar ni analizar, cuáles son las estrategias más adecuadas y correctas para gestionar el recobro de la deuda. Con esto, se han analizado varias noticias relativas a la mala gestión del cobro:

- Se detiene a varios trabajadores de una empresas de recobro de morosos “Casman S.L.” con sede en Ciudad Real, por la comisión de 47 delitos en Ciudad Real y Albacete. Los delitos que cometieron eran especialmente de apropiación indebida, amenazas, coacciones, allanamiento de morada y robos con intimidación.

En las prácticas de recobro debemos tener muy en cuenta los principio éticos que se deben cumplir. Los gestores de recobro y empresas dedicadas a esta actividad deben realizar su trabajo dentro de los límites legales y moralmente adecuados, la finalidad de su trabajo no es intimidar al deudor ni amenazarle para que pague, sino que su único objetivo es cobrar la deuda intentando negociar de la manera más amable posible para que el cliente no se sienta amenazado y cumpla así con su obligación de pago. La creación de un ambiente tranquilo y agradable de negociación aumenta la posibilidades del éxito de la misma.

Fuente: ABC 26 de Febrero de 2014.

- Se multa con 100.000 euros a la empresa “el Cobrador del Frac” por las técnicas de recobro de deuda que utilizan. Entre ellas, destacan la presión a los clientes morosos, colocación de carteles en el buzón y en la puerta de su vivienda, indicando su nombre y apellidos, entrega de tarjetas de visita a los vecinos y familiares del deudor, etc. De acuerdo con las prácticas mencionadas, la Agencia Española de Protección de Datos las ha sancionado puesto que suponen una vulneración al deber de secreto ya que divulgan de manera inadecuada la condición de deudor a terceras personas.

Fuente: ePrivacidad 13 de Diciembre 214.

- Una compañía telefónica es denunciada por intimidar constantemente a un cliente, Carlos León, que debía 23 euros. El cobrador que exigía el pago de la deuda a Carlos llamaba todos los días a las nueve de la mañana, siguiendo esta práctica durante dos meses. Un juez afirmó que ese cliente fue intimidado de forma constante por la compañía de cobro Konecta, la cual fue multada con 900 euros.

Fuente: El País, Octubre 2014.

- Varias asociaciones denuncian a algunos trabajadores dedicados al recobro de la deuda porque sobrepasan los límites legales y éticos. España es el único país de la Unión Europea donde no se regula legalmente el recobro extrajudicial de deuda, lo que lleva a que haya un vacío legal en este ámbito permitiendo a las empresas llevar a cabo tácticas que afectan a los derechos y libertades de las personas, como puede ser la llamada telefónica de forma insistente, carteles, la presentación de trabajadores disfrazados en las zonas frecuentadas por el deudor exigiéndole el pago de la deuda.

Los morosos deberían tener los mismos derechos que los que pagan sus deudas a tiempo, aunque en la realidad no se cumple con esto. En España, al no existir ley que regule esto, los cobradores son capaces de llamar hasta 80 veces al día al deudor moroso para que pague su deuda, afectando claramente a la intimidad de la persona. También son capaces de acudir a su centro de trabajo, a los lugares que suelen frecuentar e incluso al colegio de sus hijos. La noticia recuerda un caso de una mujer enferma de cáncer que, por un imprevisto, se ha retrasado en el pago de dos cuotas de un préstamo al consumo y desde entonces ha llegado a recibir hasta 60 llamadas en un sólo día y a escuchar como el cobrador le amenazaba: "si no pagas se te va a caer el pelo más que

con la quimio esa", y otras expresiones. Por estas actuaciones, algunas empresas de recobro han establecido códigos éticos que deben cumplir sus trabajadores, práctica que deberían cumplir todas las empresas.

En relación a la regulación legislativa, CiU⁵ propuso en 2009 que se regulase la actividad de cobro de deudas a morosos, pero finalmente la iniciativa no llegó a nada.

Por último, es frecuente que las empresas divulguen datos de morosos e incluso meten a deudores en la lista de morosos sin haberles reclamado antes el impago.

En definitiva, es imprescindible que los cobradores de deudas lleven a cabo actuaciones diligentes en relación a los morosos. Para conseguir el objetivo de recuperar el impago es necesario crear un ambiente tranquilo y agradable con el cliente, para que este no se sienta amenazado ni se ponga a la defensiva. También es importante que las empresas cuenten con códigos éticos para que así los trabajadores actúen conforme a ellos y no se produzcan irregularidades en sus actuaciones de recobro.

Fuente: Periódico 20 minutos, 2012.

⁵ Convergencia y Unión (Convergència i Unió). Federación de dos partidos políticos españoles de ideología nacionalista catalana. Fundada en 1978.

9. CONCLUSIONES

El presente trabajo tenía como finalidad explicar, a través de una revisión de la literatura, cuál es la situación de España en relación a la morosidad y las técnicas de negociación existentes para evitar el incremento de la misma.

Como se ha podido comprobar, muchas grandes empresas que aparentemente tienen éxito y beneficios, entran sorprendentemente en quiebra obligando a su cierre definitivo. No existe una relación directa entre los beneficios que obtiene la empresa y las ventas que realiza. El principal motivo del desastre, es que dichas empresas descuidan los créditos que otorgan a sus clientes y el cobro de las ventas. Esto lleva a que se genere un problema de liquidez y tesorería, de ahí la importancia del cobro en el plazo estipulado de las deudas de sus clientes. La empresa debe considerar la gestión de los cobros como un principio y práctica a desarrollar por su política financiera de necesario cumplimiento, para así evitar la morosidad de los clientes y en consecuencia las pérdidas para la empresa.

Debemos tener presente que casi todos los impagos pueden recuperarse llevando a cabo una negociación directa, solución pragmática y perseverancia, constancia e insistencia, de ahí que se diga *“las prisas son malas consejeras”* y *“quien dineros ha de cobrar, muchas vueltas ha de dar”*. La seguridad del negociador y firmeza son aspectos claves para garantizar la consecución de los objetivos.

Tras el análisis realizado, podemos afirmar que los aspectos esenciales que hay que tener en cuenta a la hora de llevar a cabo este tipo de negociaciones son: la comunicación persuasiva y la negociación efectiva con los deudores que supone un 30% del proceso; las técnicas de recobro, la organización, la sistematización de las acciones de cobro, priorizar los objetivos, la preparación técnica del profesional y la tecnología empleada, que representan el 35% del triunfo; las cualidades personales y profesionales del especialista encargado de la gestión de cobro que son un 25%. Por último, el porcentaje restante lo compone el denominado “Factor X”, el que dependerá de la suerte y las distintas circunstancias de la negociación.

En cuanto a los factores determinantes de la morosidad estudiados, podemos destacar que el lugar y tiempo son sustanciales para el cobro de las deudas, ya que cuanto más lejos esté el deudor más difícil será recuperar el dinero, así como que cuanto más tiempo pase desde el impago, el moroso gana ventaja y obtiene financiación gratuita a costa del acreedor, de ahí el refrán de “deuda vieja es deuda muerta”. Además de esto la comunicación juega un papel clave en toda negociación, tanto la comunicación verbal como la no verbal. Si seguimos adecuadamente las técnicas y formas de negociación explicadas obtendremos nuestro objetivo de recobro del impago de forma casi segura, ya que de esta manera conseguimos que el cliente sienta que entendemos la situación en la que se encuentra y que sólo queremos ayudarle para intentar resolver el problema de la forma más rápida y beneficiosa posible para ambas partes, empresa y deudor.

Cuando los clientes incumplen el periodo ante el cual se debe efectuar el pago de la deuda, debemos poder clasificarlos en los distintos perfiles existentes. Esto se ha analizado a lo largo del trabajo pudiendo concluir que los principales son: morosos intencionales (que pueden pagar pero no quieren), los deudores fortuitos (que quieren pagar pero no pueden), los deudores incompetentes o desorganizados (que pueden pagar pero no saben lo que tienen que pagar), los deudores negligentes y los deudores circunstanciales (que pueden pagar pero no lo hacen porque hay un litigio).

Todo buen negociador tiene que seguir un protocolo para aumentar al máximo posible la probabilidad de éxito, para ello es necesario obtener información, determinar las causas del impago, establecer los timings de actuación, segmentar la cartera de impagos, establecer objetivos, contactar con el moroso, conocer la política de recobro y, por último, conocer la estrategia y la táctica de recobro. Cuestiones que han sido explicadas y analizadas.

Con este estudio, las empresas podrán conocer las distintas herramientas existentes para poder afrontar con éxito una situación de este tipo. Entre ellas las más importantes y efectivas son principalmente una adecuada negociación y comunicación. Si el gestor de recobro o la persona que negocie con el deudor separa la persona del problema (la recuperación del impago), intenta buscar opciones de mutuo beneficio, se concentra en los intereses y no en las posiciones, e insiste en que los criterios que se utilicen sean

objetivos, las posibilidades de cobrar la deuda aumentan considerablemente. Además, es más eficaz y mejora las relaciones entre la empresa y el cliente.

Esto no significa que la negociación sea una tarea sencilla, en una discusión siempre van a haber emociones por el medio, y muchas veces cada persona buscará sus propios intereses y beneficios. Lo que hay que recordar es que se está intentando conseguir alcanzar la forma más idónea para llevar a cabo la negociación, respetando siempre los límites legales y éticos y recordando que el deudor es también persona.

Se ha analizado cómo se puede ganar el juego de la negociación con el deudor, cómo lograr crear un proceso que se adapte mejor a las diferencias de cada una de las partes y que produzca buenos resultados. Tanto teóricamente como en la práctica, se sugiere un método de negociación basado en los intereses, buscando opciones que beneficien a ambas partes, esto producirá a la larga mejores resultados que una estrategia hostil de negociación.

Como conclusión final del estudio, se puede afirmar que la morosidad no puede erradicarse por completo ya que siempre existirá algún cliente que no haga frente al pago de la deuda en el tiempo establecido o que la situación económica del mismo le haga imposible cumplir sus obligaciones, de ahí el refrán *“el arte del comerciante está más en lograr que le paguen que en vender”*; pero lo que sí se puede hacer es tratar de reducir al máximo los posibles impagos futuros mediante la puesta en práctica de las técnicas de negociación pertinentes.

“El comer no admite espera, el pagar, la que se quiera”

10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agencias (24 de Marzo de 2014). Sancionan con 50.000 euros a Vodafone por incluir a un cliente en el fichero de morosos. *20 minutos*. Obtenido de <http://www.20minutos.es/noticia/2094359/0/vodafone/sancion/multa-cliente/> accedido el 10 de Marzo 2015.
- Asociación Nacional de Entidades de Gestión de Cobro www.angeco.com accedido el 13 de Febrero de 2015.
- Boletín Oficial del Estado <http://www.boe.es/boe/dias/2010/07/06/pdfs/BOE-A-2010-10708.pdf> accedido el 10 de Febrero de 2015.
- Brachfield, P. (2007). “Recobrar impagos y negociar con morosos”. Ediciones gestión. Barcelona, 2000, 2007.
- Brachfield, P. (2009). “Gestión del crédito y cobro”. Bresca. Barcelona, 2009.
- Brachfield, P. (2010). “Cobro de impagos y negociación con deudores: cómo cobrar los impagos sin confrontación con los deudores”. Bresca. Barcelona, 2010.
- Brachfield, P. (2012). “Instrumentos para gestionar y cobrar impagos”. Profit, 2012. Barcelona, 2012.
- Brachfield, P. (2014). El Blog de Morosología. Obtenido de <http://www.perebrachfield.com/el-blog-de-morosologia/morosidad/algunos-factores-que-influyen-sobre-el-impacto-de-la-morosidad> accedido el 12 de Febrero 2015.
- Brachfield, P. (2014). Informe sobre la Morosidad del Crédito Comercial en España. Centro de estudios de Morosología EAE Business School. Barcelona, 2014.
- Budjac, B. (2011). “Técnicas de negociación y resolución de conflictos”. Pearson Addison Wesley, 2011.

- Cebolla R. (2013). “Los distintos tipos de insolvencia”. Despacho de abogados A&A impagados. Zaragoza.

- EFE (26 de Febrero de 2014). “Cuatro detenidos que trabajaban en empresa de cobro de morosos por 47 delitos”. *ABC*. Obtenido de <http://www.abc.es/agencias/noticia.asp?noticia=1586828> accedido el 18 de Marzo de 2015.

- ePrivacidad (13 de Diciembre de 2014). “100.000 euros de multa al Cobrador del Frac por sus técnicas de presión a deudores”. *ePrivacidad*. Obtenido de <http://www.eprivacidad.es/100-000-euros-multa-cobrador-del-frac-tecnicas-presion-a-deudores/> accedido el 13 de Marzo 2015.

- España. Ley 3/2004, de 29 de diciembre, por la que se establecen Medidas de Lucha Contra la Morosidad en las Operaciones Comerciales. Boletín Oficial del Estado de 30/12/2004, núm. 314 [Consultado 15 de Octubre de 2014].

- Federación Europea de Asociaciones Nacionales de Empresas de Gestión de Cobro (2014). Obtenido de www.fedea.com, accedido el 13 de Febrero 2015.

- Fisher R., Ury W. y Patto, B. (1991). “Sí de acuerdo. Cómo negociar sin ceder”. Editorial Norma. Colombia, 1991.

- Fundación de Estudios de Economía Aplicada, obtenido de <http://www.fedea.net/pymes-morosidad/>, accedido el 10 de febrero 2015.

- Gallego, J. (16 de Marzo de 2015). “Crecen un 500% las tramas organizadas de fraude al seguro”. *El Mundo*. Obtenido de <http://www.elmundo.es/economia/2015/03/16/5505dd1e22601d664f8b457b.html>, accedido el 17 de Marzo de 2015

- Iberinform (2 de Enero de 2007). “Informe sobre operaciones comerciales de la Unión Europea”. Obtenido de <http://www.iberinform.es/Noticias/informes-comerciales/InformeOperacionesComercialesUE02-01-07.pdf>, accedido el 20 de

Febrero 2015.

- Iribar, A. y Muñoz, R. (23 de Abril de 2012). “¡Campeones!, también en deudas con Hacienda”. *El País*. Obtenido de http://sociedad.elpais.com/sociedad/2012/04/23/vidayartes/1335209019_582569.html accedido el 17 de Marzo 2015.

- López, A. (2002). “Hacia una cobranza profesional”. Novel & Editors. Argentina, 2002.

- Mañé, E. (2011). El Blog de Segestión: El gestor de cobros (primera parte).

- Menéndez, I. G. (2014). “El cara a cara con tu deudor”. *Emprendedores: las claves de la economía y del éxito profesional*, (192), 56-60.

- Mueller, M. (29 de Enero de 2012). Los cobradores de morosos, ¿acosadores o profesionales legítimos?. *20 minutos*. Obtenido de <http://www.20minutos.es/noticia/1291235/0/morosos/cobradores-deudas/regulacion-cobro-extrajudicial/> accedido el 10 de Marzo 2015.

- Olsina, X. (2009). Cash management. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 9, 63-78.

- Pascual, J. G., & Bastos, R. V. G. (2014) “La morosidad; un acuciante problema financiero de nuestros días”.

- Rivas, J. “Negociación”, Notas de la asignatura, Noviembre 2014, Universidad Pontificia de Comillas (ICADE), Madrid.

- Sahuquillo R. M. (30 de Julio de 2012). “El efecto dominó de la morosidad”. *El País*. Obtenido de http://sociedad.elpais.com/sociedad/2012/07/30/actualidad/1343682030_504736.html, accedido el 18 de Marzo de 2015.

- Triper, B. (27 de Febrero de 2015). “Los deudores de buena fe tendrán una segunda oportunidad”. *Diario Financiero*. Obtenido de <http://www.diariofinanciero.com/2015/02/27/los-deudores-de-buena-fe-tendran-una-segunda-oportunidad/> accedido el 10 de Marzo de 2015.

- “Todo Transporte” (5 de Marzo de 2015). “El 75% de los cargadores incumple los plazos de pago establecidos por la ley”. *Todo transporte*. Obtenido de <http://www.todotransporte.com/es/notices/2015/03/el-75-de-los-cargadores-incumple-los-plazos-de-pago-establecidos-por-ley-34747.php#.VPsIvIsuHIc> accedido el 13 de Marzo 2015.

- Peiró, P. (27 de Octubre de 2013). “El moroso tenía razón”. *El País*. Obtenido de http://economia.elpais.com/economia/2013/10/25/actualidad/1382728002_935644.html accedido el 10 de Marzo de 2015.

- Taboada, P. (3 de Marzo de 2015). “Desahuciada en Ourense una familia con un bebé por deber 2.100 euros”. *El País*. Obtenido de http://ccaa.elpais.com/ccaa/2015/03/03/galicia/1425417680_829752.html accedido el 17 de Marzo 2015.

- Vera, L. (20 de Febrero de 2015). “La Ley de Morosidad, inservible para tres de cada cuatro empresas”. *Territorio Pyme “emprende tu camino al éxito”*. Obtenido de http://cincodias.com/cincodias/2015/02/20/pyme/1424431658_698540.html accedido el 10 de Marzo 2015.