

1.1. EL ANÁLISIS DE LAS CAUSAS QUE PROVOCAN LOS IMPAGOS

Averiguar el origen antes de gestionar el impagado

Cuando la empresa se enfrenta a un impagado, lo primero que tiene que hacer es detectar el origen del problema. Por tanto, conocer qué tipo de impagado tenemos delante, es una información muy útil, antes de iniciar las gestiones de recuperación puesto que cada tipo de impagado requiere unas técnicas de cobro determinadas. No es lo mismo negociar con un comprador solvente que está pasando un problema puntual de tesorería, que gestionar un cobro con un cliente que ha extraviado la factura o tratar con un moroso caradura que pretende lucrarse a costa del proveedor; o sea un “morroso”.

Los impagados no siempre son originados por problemas de solvencia

Cuando pregunto a mis estudiantes cuáles creen que son las razones del impago de facturas, en un 90% de los casos la respuesta es: “porque el cliente atraviesa una mala situación financiera”. Este motivo puede ser verdad en un tanto por ciento elevado de los impagos, y todavía más durante las fases de recesión del ciclo económico, pero es solo una de las razones que originan los problemas de cobro de las empresas.

Es importante abandonar la antigua creencia que los impagados acostumbra casi siempre a ser provocados por problemas de liquidez o de solvencia de los deudores, puesto que existen otras causas del impago que no están relacionadas con los problemas de dinero, e incluso algunas que son ajenas a la voluntad del cliente. El análisis pormenorizado de todas las causas y el determinar cuantitativamente y cualitativamente su importancia respectiva en valores absolutos y porcentuales son dos pasos previos que permiten buscar soluciones definitivas al problema de

los impagados. Vale la pena decir que un gran porcentaje de los retrasos en el cobro de las facturas se pueden solucionar corrigiendo las deficiencias de gestión internas de las empresas acreedoras, y que se van a estudiar a continuación.

Las causas principales de la morosidad de los clientes

Las principales causas de los impagos de facturas se pueden agrupar en las siguientes categorías:

- Falta de liquidez y problemas financieros
- Causas económicas
- Causas circunstanciales
- Causas culturales
- Nivel intelectual del deudor
- Causas emocionales

Causas de falta de liquidez y problemas financieros

La empresa deudora sufre un desfase de tesorería entre los cobros y los pagos, produciéndose un *cash flow* a corto plazo negativo. Dicho de otra manera, el deudor no dispone de fondos autogeneradores suficientes para hacer frente a todos los pagos operativos y financieros. Hasta que no consiga superar este desfase que le provoca una situación de iliquidez, el deudor seguirá impagando.

En algunas empresas esta situación se vuelve crónica y siempre se demoran en el pago de las facturas. Además, con frecuencia se trata de empresas muy endeudadas a corto plazo, y con una estructura financiera deficiente. Consecuentemente, el deudor deberá buscar fórmulas para aumentar sus ingresos o conseguir recursos financieros a corto o a largo que le permitan superar esta situación.

Causas económicas

El deudor tiene un problema más serio que un simple desfase entre cobros y pagos, y que afecta a los cimientos de su negocio. Generalmente se trata de empresas cuyos beneficios son insuficientes y su rentabilidad es excesivamente reducida para que el negocio sea viable. La causa más frecuente es una bajada de las ventas, lo que provoca una disminución de los ingresos de explotación.

Causas circunstanciales

El deudor está atravesando unas dificultades coyunturales, como puede ser una enfermedad, un siniestro empresarial, la pérdida de un cliente importante, la entrada de un competidor extranjero, o que le ha afectado un concurso de acreedores.

Causas culturales

El deudor, teniendo dinero, no paga porque carece de una cultura empresarial que le dicte que su conducta de pagos debe ser ética. Esta postura del “de momento no pago” viene muchas veces fomentada por el entorno social, ya que en España no está arraigada una cultura del cumplimiento puntual de las obligaciones de pago.

Causas de nivel intelectual

Algunos deudores carecen de la formación y del nivel de conocimiento suficientes para entender que es imperativo cumplir con puntualidad con las obligaciones de pago. Este tipo de deudores debido a su bajo nivel educativo, son incapaces de darse cuenta de los perjuicios que están provocando a sus proveedores al retrasar los pagos de forma reiterada.

Causas emocionales

Algunos deudores que no tienen problemas de solvencia, no pagan por motivos emocionales, puede ser que estén enfadados con el proveedor por alguna disputa comercial o que exista algún conflicto no resuelto que haya deteriorado las relaciones.

Estos deudores impagan para castigar al proveedor por una conducta que ellos consideran impropio, en otras palabras el auténtico motivo es fastidiarlo.

También puede ocurrir que el deudor no considere justa la deuda, no se sienta moralmente obligado a pagar y por este motivo no la paga.

A quién imputar la causa; al deudor, al acreedor o a un tercero

Como hemos visto existe una gran variedad de causas que originan los impagos, pero como primer paso para solucionar una deuda, es necesario saber a quién es imputable la culpa del impago.

Dicho de otra manera hay que rastrear el origen del impago, puesto que unas veces es interno y responsabilidad directa de la propia empresa acreedora, en otras es externo, imputables al deudor, y en otras ocasiones la procedencia de la culpa es de terceros que intervienen en las operaciones comerciales.

Muchas veces se clasifica con la etiqueta de impagos a todos los retrasos en el cobro, pero es importante diferenciar las causas, puesto que no todos los problemas de cobro de las empresas son “impagos” en sentido estricto, ni tampoco son siempre culpa del cliente.

Desde el punto de vista de imputación de la culpa tenemos, pues, tres grupos de responsables de los impagos.

- El acreedor
- Los intermediarios y terceras empresas
- El cliente

Los impagos imputables al acreedor

Un elevado número de impagos de facturas que se producen en los negocios viene directamente provocado por disputas de tipo comercial o administrativo, y no por problemas de tesorería o insolvencia del cliente. Este elevado porcentaje de incidencias de cobro es provocado por el deficiente control de calidad del propio proveedor; el cliente bloquea el pago de las facturas para conseguir la solución de una controversia comercial de la que el suministrador es el único culpable.

En muchas ocasiones, hay clientes con pocos escrúpulos comerciales que utilizan cualquier posible disputa mercantil —por insignificante que sea— para retrasar el pago de las facturas. Esta estrategia de valerse de (presuntos) litigios con el proveedor para demorar los pagos es una práctica muy común, ya que alegando la existencia de un litigio comercial, los malos pagadores tienen el pretexto perfecto para no pagar sin quedar por ello retratados como morosos. Para evitar que esto ocurra hay que cuidar la calidad en el servicio a los clientes y evitar los errores y deficiencias en todos los actos comerciales.

Por tanto, el departamento de créditos —para conseguir el cobro de las facturas retenidas por el cliente— debe actuar en muchos casos como “solucionador” de las disputas comerciales y ha de ser muy resolutivo con el fin de enmendar fallos cometidos por otros departamentos de la empresa. Por este motivo, el responsable de créditos y cobros debe detectar cualquier desacuerdo comercial o administrativo desde que aparece y ha de hacer el seguimiento interno de su tramitación hasta conseguir su resolución.

Hay que tener en cuenta, que según diversos estudios realizados sobre los motivos que ocasionan los retrasos en el cobro de las empresas, entre un 20 y un 70% de los problemas de cobro de las empresas en toda Europa —cuanto más al sur más aumenta el porcentaje— tienen su origen dentro de la propia empresa acreedora. Las causas del retraso en cobrar se deben a fallos en el proceso comercial, en la fabricación y distribución del producto o en el procedimiento administrativo de la empresa proveedora. Estas incidencias provocan una reacción negativa del cliente en forma de bloqueo del pago de las facturas. De esta forma, el cliente manifiesta su descontento con el proveedor, tanto si se trata de una controversia importante, como si es un pequeño litigio. Este tipo de situaciones dan lugar a disputas comerciales con los clientes que deben resolverse lo antes posible, ya que hasta que no se solucione la incidencia, el comprador no efectuará el pago.

Los problemas más comunes de calidad o servicio al cliente que bloquean los cobros son:

- Litigios de tipo técnico
 - Mercancía defectuosa o incorrecta
 - Problemas de calidad o cantidad en el producto
 - Las características del producto fuera de normas

- Incidencias de tipo logístico y transporte
 - Embalajes defectuosos
 - Roturas o daños en las mercancías
 - Entregas fuera de fecha y retrasos en las expediciones
 - Pérdidas de parte de la mercancía
 - Entregas parciales del pedido o pedidos incompletos
 - Errores en las entregas enviadas lugares incorrectos
 - Pedidos duplicados

- Disputas de tipo comercial
 - Errores del vendedor en la recogida del pedido
 - Problemas con los precios y tarifas
 - Errores en las condiciones y plazos de pago
 - Malos entendidos con descuentos, bonificaciones y rappels
 - Desacuerdos con aportaciones para publicidad o apoyo comercial

- Errores de tipo administrativo
 - Facturas con defectos u omisiones de datos
 - Errores en los precios en la factura
 - No aplicar precios de tarifa o promoción
 - Omitir descuentos pactados por comercial
 - No hacer correctamente las aplicaciones de pagos
 - No conciliar correctamente el estado de cuentas
 - No enviar el albarán
 - No indicar el número de pedido en la factura
 - No enviar el número de copias exigidas
 - Enviar la factura a la dirección errónea
 - No respetar las condiciones especiales del cliente
 - El cliente espera un abono
 - No se ha pagado el rappel correspondiente
 - Errores en la repercusión de la cuota del IVA

- Conflictos de atención al cliente
 - Atención al cliente deficiente
 - No atender correctamente una reclamación
 - Deficiente servicio postventa

Los impagados imputables a terceros

En ocasiones son los errores de terceros que intervienen en algún momento de la operación comercial los que motivan el retraso en el pago. Los errores más frecuentes son:

- Fallos de la agencia de transportes
 - Retrasos en las expediciones
 - Extravíos de las mercancías
 - Roturas o deterioros de los productos
 - Errores en las entregas
- Fallos del representante o agente comercial
 - Errores en los códigos del producto
 - Errores en las tarifas de precios
 - Mala cuantificación de las necesidades de compra del cliente
- Errores de la entidad bancaria
 - Fallos en la mecanización de efectos
 - Errores en la presentación de recibos al cobro
 - Retrasos en la gestión

Los impagados imputables al deudor

Los impagos cuyo origen es claramente del deudor se dividen en tres grandes grupos:

- Intencionalidad
- Falta de liquidez y problemas de solvencia del deudor
- Ineptitud e ineficiencia administrativa del deudor

La intencionalidad

Las estadísticas realizadas por la Comisión Europea hace unos años revelaron que la mayoría de los impagados imputables al deudor son intencionales (un 35% de los casos en Europa y un 62% en España), es decir que el moroso retrasa voluntariamente el pago para beneficiarse de unos recursos financieros sin coste. No obstante, es necesario hacer una distinción entre dos grupos de deudores de mala fe, a saber:

- Los “vivales” que practican el juego financiero retrasando al máximo el pago de las facturas pero pagándolas finalmente. Son los que hacen dinero financiándose a costa de los proveedores.
- Los morosos profesionales que nunca atienden sus obligaciones de pago a menos que se les obligue por algún medio coactivo.

Los morosos que pertenecen al primer grupo son aquellos que al encontrarse con una financiación espontánea muy corta y sabiendo que obtener crédito ajeno mediante pólizas de crédito o descuentos es costoso, recurren sistemáticamente a demorar los pagos a los proveedores. De este modo tienen un sistema fácil y barato de conseguir créditos, ya que el proveedor se convierte en banquero de sus deudores, aunque a título gratuito.

Los morosos profesionales son aquellos que actúan con mala fe desde el principio, ya que compran con la intención de no pagar. Este tipo de morosos saben por experiencia que en un elevado porcentaje de los casos el acreedor no emprende acciones judiciales y por lo tanto sus compras le salen gratis.

La falta de liquidez y los problemas de solvencia del deudor

La segunda causa imputable al deudor son los problemas de liquidez y de solvencia a corto plazo. Una situación de iliquidez puede durar un par de semanas, de modo que el deudor podrá pasado este bache seguir

atendiendo puntualmente sus obligaciones de pago. Sin embargo, puede tratarse de una situación crónica de iliquidez, provocada por la estructura financiera de la compañía, por lo que este tipo de clientes siempre tendrán dificultades en cumplir con sus pagos.

Respecto a las insolvencias, hay que hacer notar que no todas las situaciones de insolvencia son iguales, por lo que el acreedor deberá averiguar qué tipo de problemas de solvencia está atravesando el deudor. La palabra insolvencia puede significar fracaso empresarial, es decir cuando una empresa se encuentra en una situación de crisis económica y financiera por un conjunto de causas. Pero el concepto de insolvencia también se refiere a la incapacidad de una empresa para hacer frente a sus deudas.

Los deudores suelen argumentar que no pueden hacer el pago porque son insolventes. No obstante, antes de entrar en la negociación con un deudor hay que averiguar a qué tipo de insolvencia nos enfrentamos.

Consecuentemente, lo primordial ante el impago reiterado de las facturas por parte de un cliente, es averiguar si esta situación de insolvencia es temporal o definitiva. Además de si es fortuita o provocada.

De modo que hay que averiguar a cuál de las siguientes categorías de insolvencia empresarial pertenece el deudor:

- Insolvencia sobrevenida
- Insolvencia fortuita
- Insolvencia transitoria
- Insolvencia definitiva
- Insolvencia de origen
- Insolvencia intencional

Las insolvencias sobrevenidas

Las insolvencias sobrevenidas son las que surgen a un cliente que anteriormente era solvente y podía pagar regularmente a sus acreedores, pero por razones endógenas o exógenas, de pronto deja de ser solvente y no puede atender sus compromisos de pago, como hacía hasta el momento de tener el problema. Por ejemplo, puede ser el caso de una empresa que pierde a su principal cliente y sufre una espectacular bajada de las ventas, quedando sumida en una situación de insolvencia.

Otro caso típico es el deudor que se queda sin liquidez al no poder cobrar de un cliente suyo que se ha declarado en quiebra y le ha dejado a deber una cantidad muy importante de dinero.

Las insolvencias fortuitas

Las insolvencias fortuitas no se podían predecir de antemano ya que son causadas por factores imprevistos. Normalmente las insolvencias fortuitas son provocadas por causas ajenas a la voluntad del deudor. La actuación del deudor es de buena fe y no se le puede culpar de la situación. Un típico ejemplo es del cliente al que se le quema la fábrica en un incendio y pierde la mayor parte de sus activos.

Las insolvencias transitorias

En este caso la empresa se encuentra transitoriamente en situación de insolvencia y no puede pagar a sus acreedores porque a pesar de que sus activos son superiores a su pasivo, su activo circulante es inferior a las deudas exigibles a corto plazo.

No obstante, si existe viabilidad para la continuidad del negocio, la empresa puede superar esta fase mediante aplazamientos de sus pagos, entrada de capitales, de nuevos socios o presentar ante los tribunales

una declaración de suspensión de pagos para proseguir sus actividades pero consiguiendo acuerdos de quita y aplazamientos en el pago de sus deudas con el conjunto de sus acreedores.

Asimismo, un punto importante en este tipo de insolvencias es determinar si son de corta duración (unas semanas) o de larga duración (varios meses).

Las insolvencias definitivas

En esta situación de insolvencia la empresa se encuentra con que su pasivo supera a su activo por lo que se encuentra en una situación de crisis definitiva.

La empresa se ve abocada al cierre definitivo y a la presentación de un procedimiento concursal de quiebra que suponga la liquidación de todos los activos. Por supuesto hay empresas que no presentan el expediente de quiebra y simplemente cesan sus actividades y practican el “cerrojazo”, dejando en el aire todas sus deudas.

Las insolvencias de origen

Las insolvencias de origen son las que ya existían en el momento de conceder el crédito comercial puesto que el cliente ya era insolvente en el momento de pasar el pedido. El principal culpable de esta situación es el propio acreedor por no comprobar la solvencia y capacidad de pago del cliente antes de venderle a crédito.

Las insolvencias intencionales

Las insolvencias intencionales son las provocadas por el propio deudor para eludir sus obligaciones de pago. En estos casos el deudor transfiere la titularidad de sus activos o los enajena en fraude de acreedores. En realidad, este tipo de insolvencia está más cercano al

fraude o al delito, que a un problema financiero, ya que el deudor ha hecho desaparecer intencionalmente sus bienes.

El mix de insolvencia

No obstante, algunas situaciones de insolvencia pueden ser una combinación de dos de las insolvencias que se han relacionado anteriormente, por ejemplo un deudor puede estar en una insolvencia fortuita y transitoria, otro cliente puede haber incurrido en una insolvencia sobrevenida y definitiva y un moroso puede haber provocado una insolvencia intencional y definitiva.

Las causas de las insolvencias

Diversos estudios realizados sobre las verdaderas causas de los fracasos empresariales y de las crisis de las empresas han dado como resultado que en un porcentaje de las situaciones de insolvencia, la causa real reside en la incompetencia e inexperiencia de sus directivos. Por lo tanto, los principales causantes de las crisis empresariales son los mismos empresarios o dirigentes que por ineptitud, inexperiencia o falta de formación provocan una situación de insolvencia.

Asimismo, la incompetencia de los equipos directivos es el motivo por el cual las empresas tienen problemas financieros y acaban en una situación de insolvencia. Buena prueba de ello es la elevada tasa de mortalidad que presentan los nuevos negocios, ya que el 86% de las empresas creadas desaparece transcurridos los primeros 6 años desde su constitución, aunque durante los cinco primeros años de actividad ya desaparece el 65% de las nuevas empresas. Y, lo que es peor, el 50% de las empresas que se crean, desaparecen antes de los cuatro primeros años de existencia. Además, hay que tener en cuenta que la fase más crítica se produce durante los dos primeros años de funcionamiento.

Los impagados provocados por el deudor en función a la tipología

Para proceder al estudio de las causas de los impagados imputables a insolvencias de los deudores, primero es necesario segmentar a los deudores en varias categorías según sus características específicas ya que las causas pueden ser muy diferentes según la tipología del deudor.

Los diferentes tipos de deudor

Las tres categorías de deudores que tienen suficientes aspectos diferenciados para ser estudiados separadamente son:

- Personas físicas particulares (son clientes finales y son deudores por compras como consumidores)
- Profesionales, autónomos y comerciantes (ejercen una actividad y son deudores por necesidades de su negocio)
- Empresas (personas jurídicas que se dedican a una actividad empresarial)

Las causas de los impagados en las personas físicas

En este caso nos referimos a los clientes particulares que realizan una compra a plazos o solicitan un crédito para su uso doméstico. Estos deudores son trabajadores por cuenta ajena y han realizado la compra o solicitado el préstamo exclusivamente para satisfacer una necesidad doméstica. Los problemas que puedan tener y que influirán en su capacidad de pagos son de índole personal, laboral o familiar.

Las causas más habituales que provocan la aparición de impagados o una situación de insolvencia en particulares son:

- Un incremento de sus gastos o endeudamiento por encima de sus ingresos que no le permiten afrontar todos sus compromisos de pago.
- Un freno a su corriente de ingresos por un cambio de situación laboral, desempleo, enfermedad, accidente.
- La aparición de problemas familiares o personales: separación matrimonial, divorcio, fallecimiento cónyuge, problemas con los hijos, abandono domicilio paterno.
- La existencia de cambios de estado civil o de la situación familiar que aumentan gastos: divorcios, matrimonio, nacimiento de un hijo, escolarización de los hijos, acogida de los padres en el domicilio familiar.
- Una disminución de los ingresos familiares por desempleo, o incapacidad laboral de un cónyuge.
- La existencia de acontecimientos familiares que implican gastos extraordinarios como bodas, bautizos, fiestas de comunión, entierros.
- La aparición de gastos externos no previstos como multas y sanciones fiscales, impuestos, siniestros.
- El cliente cae en comportamientos atípicos o hábitos gravosos: bebida, juego, drogas.
- Una situación de crisis generalizada que le impide tener acceso a su dinero y no puede pagar, tipo corralito argentino, o una entidad bancaria que se declara en suspensión de pagos y no puede retirar sus ahorros.
- A pesar de ser una persona teóricamente adulta y no ha sido incapacitado legalmente, el deudor carece de la madurez intelectual suficiente, o de la claridad mental necesaria para internalizar lo grave que es dejar de pagar su deuda e incumplir sus obligaciones de pago.
- El deudor responde al perfil de moroso profesional y no tiene voluntad de pago.
- El deudor no está satisfecho con la compra realizada y se niega a efectuar el pago aunque se trate de una operación financiada por un tercero.

Las causas de los impagados en los profesionales y autónomos

Cuando se trata de profesionales, autónomos o comerciantes, sus deudas son motivadas por compras o inversiones destinadas a su actividad empresarial o profesional. Hay que tener en cuenta que en este tipo de

personas el éxito de sus negocios depende muy directamente de su esfuerzo personal y habilidad para triunfar. En el caso de estos deudores su capacidad de pago va directamente relacionada con la buena o mala marcha de su negocio. Las circunstancias que conviertan en morosos a este tipo de personas suelen ser:

- El deudor ha hecho inversiones excesivas en su negocio y se encuentra endeudado por encima de sus posibilidades
- En los comercios la instalación en la zona de una gran superficie puede conducir a una crisis por bajada en las ventas
- Cuando se hacen unas compras excesivas de determinadas existencias se quedan sin liquidez para pagar a otros acreedores
- Por enfermedad o accidente tiene que dejar de trabajar y sus ingresos disminuyen al mínimo
- La pérdida en los autónomos de un cliente importante supone un brusco descenso de ingresos
- Por motivos estacionales o coyunturales un profesional o autónomo tiene una fase de menos facturación

Las causas de los impagados en las empresas

Las empresas son las que presentan mayor diversidad de causas por las que se pueden encontrar en una situación de insolvencia. Es muy importante saber discernir si el deudor está pasando una situación de insolvencia técnica permanente o se trata de una situación transitoria motivada por una crisis puntual de tesorería.

Las causas se pueden agrupar en varias categorías:

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