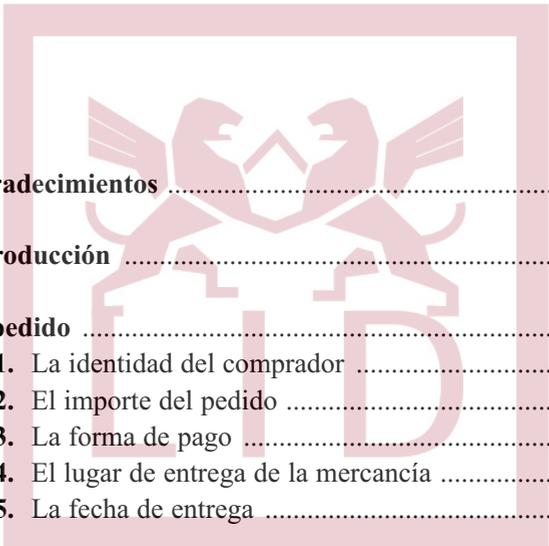


# Índice



	<b>Agradecimientos</b> .....	11
	<b>Introducción</b> .....	13
<b>1</b>	<b>El pedido</b> .....	29
	1. La identidad del comprador .....	31
	2. El importe del pedido .....	33
	3. La forma de pago .....	34
	4. El lugar de entrega de la mercancía .....	36
	5. La fecha de entrega .....	37
<b>2</b>	<b>Los suministros con formalidad distinta al pedido</b> .....	45
	1. La compra-venta de aparatos .....	49
	2. La compra-venta de instalaciones industriales o maquinaria .....	50
	3. La compra de bienes muebles con reserva de dominio para el comprador .....	59
<b>3</b>	<b>Otro tipo de pedido. El precontrato</b> .....	67
	1. La clasificación de los contratos .....	68
	2. El albarán .....	72
	3. La factura .....	75

	4. El cheque .....	78
	5. El pagaré .....	82
	6. La letra de cambio .....	85
	7. El aval .....	87
	8. Los efectos de comercio: el recibo .....	114
	9. La reposición de fondos: la transferencia .....	116
	10. El <i>factoring</i> .....	114
	11. El <i>confirming</i> .....	116
	12. La carta de pago domiciliado .....	114
	13. El crédito documentario .....	116
	14. La revocación .....	114
	15. El intercambio de documentos: los cheques, los efectos y los pagarés .....	116
	16. ¿Cómo gestionar los impagados? .....	116
	17. La intervención del abogado .....	114
<b>4</b>	<b>El análisis previo a la demanda</b> .....	101
<b>5</b>	<b>Clases de procedimientos judiciales</b> .....	121
	1. El juicio monitorio .....	123
	2. Otros procedimientos judiciales .....	124
	3. El juicio verbal .....	126
	4. El juicio cambiario .....	136
<b>6</b>	<b>El recurso de apelación</b> .....	163
<b>7</b>	<b>La ejecución de la sentencia</b> .....	175
<b>8</b>	<b>El acuerdo con el deudor una vez iniciados los trámites judiciales</b> .....	195
<b>9</b>	<b>Las medidas cautelares</b> .....	225
	1. ¿Qué presupuestos se exigen para la adopción de dichas medidas? .....	227
<b>10</b>	<b>El concurso de acreedores</b> .....	243
	1. ¿Qué es la propuesta anticipada de convenio? .....	245
	2. ¿Cuándo hay que presentar el concurso? .....	247

	3. ¿Qué Juzgado Mercantil es competente para conocer el concurso? .....	249
	4. La junta de acreedores para aprobación del convenio ...	252
	5. Las clases de créditos .....	254
	6. ¿Qué hacer cuando nuestro cliente figura como acreedor en un procedimiento concursal? .....	245
	7. ¿Qué documentación debemos acompañar? .....	247
	8. Los gastos del concurso .....	245
<b>11</b>	<b>La responsabilidad de los administradores</b> .....	261
	1. Otras novedades de la Ley 19/2005 que regula la sociedad anónima europea domiciliada en España .....	262
<b>12</b>	<b>La prescripción y la caducidad</b> .....	67
	1. La prescripción .....	68
	2. Los presupuestos .....	72
	3. La caducidad .....	75
	4. Los efectos de la caducidad .....	78
<b>13</b>	<b>El arbitraje</b> .....	67
	1. Ley 60/2003, de 23 de diciembre, de Arbitraje .....	68
	2. Arbitraje: solución alternativa de conflictos .....	72
	3. El nombramiento de árbitro o árbitros .....	75
	4. ¿Qué condiciones deben darse para nombrar a un árbitro? .....	78
	<b>Anexo I. El cumplimiento de las obligaciones de pago en las relaciones comerciales</b> .....	275
	1. Introducción .....	68
	2. Año 1992. Los problemas económicos y jurídicos .....	72
	3. Propuestas de soluciones. La información .....	75
	4. El asesoramiento .....	78
	5. Los elementos subjetivos .....	82
	6. Las garantías .....	85
	<b>Anexo II. Cuánto nos cuesta un impago que no acabemos cobrando</b> .....	277

## Agradecimientos

Cuando me comprometí con LID a escribir este libro, de inmediato pensé que la abogada Ana Serra era la persona más adecuada para integrarlo y, efectivamente, así ha sido.

Aunque uno se considera con la experiencia suficiente para plasmar sus conocimientos en un libro, para que pueda ser mejorado o para optimizar su contenido, siempre es bueno contar con amigos competentes en la materia que puedan perfeccionar el camino a seguir. Por fortuna para mí, me une una gran amistad con las siguientes personas, cuyas opiniones han sido muy valiosas y además hay que decirlo, se han expresado con entusiasmo: Josep Fontova, asesor financiero y responsable del área de estudio del Forum Millora Continua; Ricardo Rabella, experto en comunicación y autor de ocho libros; Josep Redorta, abogado y doctor en Psicología Social, mediador reconocido internacionalmente; y mis amigos abogados: José Félix Alonso-Cuevillas, Jordi Estalella, Santiago Nadal y Pere Soldevila.

Si este libro les satisface, en la parte que corresponda, hay que atribuirlo a las personas reseñadas.

Tanto Ana Serra como yo agradecemos a nuestros clientes la confianza depositada en nosotros, que nos ha permitido adquirir experiencia.

Gracias amigos, quisieramos contar siempre con vuestra colaboración.

Sois estupendos.



## Introducción

Cuando la editorial LID contactó conmigo para que escribiera un libro sobre la morosidad, acerca del tratamiento de los impagados en las empresas, de inmediato me agradó la sugerencia porque estoy convencido de que mi experiencia tras más de cuarenta años trabajando en la materia puede abrir puertas y ventanas a empresas y profesionales implicados en la gestión de los impagados. Como abogado, he trabajado durante tres años *full time* (a tiempo completo, con dedicación exclusiva para una empresa, pero con matices), dos años a tiempo parcial, media jornada para la misma empresa, colaborando en todo el proceso para tratar adecuadamente el cobro de los impagados. Y llevo más de cuarenta años con bufete propio, y buena parte de mi trabajo en nuestro bufete de abogados viene representado por la gestión de los impagados de nuestros clientes directos y clientes de otros abogados, nacionales y extranjeros, que también confían en nosotros por estar especializados en el tema.

En los años sesenta del siglo pasado, en España se experimentó una gran bonanza económica que motivó el nacimiento de muchas empresas, la mayoría pequeñas y medianas empresas. Estos pequeños empresarios eran gente atrevida, intuitiva y conocedora del producto que fabricaban y comercializaban. Los anglicismos tan corrientes hoy aún no habían aparecido (*cash-flow*, *sales-manager*, *country-manager*, etc.). Las escuelas de negocio (IESE, ESADE, EAE,

EADA, Instituto de Empresa y tantas otras) no habían tenido la relevancia que tienen en estos momentos para la formación de directivos que pudieran incorporarse con una formación adecuada o suficiente e integrarse en el mundo de la empresa y a su tiempo ocupar puestos directivos.

No se impartían muchas conferencias ni cursos monográficos con el fin de que se pudiera profundizar en su especialidad profesional.

Mucho estaba por hacer, poco se podía copiar de lo bueno que hacían otras empresas en el tratamiento de los impagados, había que inventarlo. Eran tiempos sin Internet, sin fax. Pocos eran propietarios del piso en el que vivían. No todo el mundo tenía coche, por ejemplo yo. Viajar al extranjero era para las minorías.

La Bolsa de Valores existía pero pocos tenían experiencia ni seguían sus cotizaciones.

Pero se constituían empresas gracias a empresarios muy valientes, que trabajaban muchas horas y prácticamente todos los días de la semana, y no lo digo porque sí, sino porque conocí muchos casos, y uno de ellos también el mío.

Un buen día una empresa muy importante, líder en su sector de actividad, contrató mis servicios profesionales. La empresa tenía un abogado con su secretaria y mi rol era el de ayudante del abogado.

El consejero delegado de la empresa me dijo: «Queremos funcionar como un banco: otorgar crédito a los clientes y cobrar lo que se vende, y para ello te hemos escogido a ti, para que bajo la dirección del abogado, mi jefe, consigas los objetivos que él te marque y trabajes con la estrategia que él te enseñe». Con mucha ilusión empecé a trabajar en esta empresa, en la que, además de tener muchas sucursales en España, el accionista mayoritario también lo era de otras 22 empresas, una gran fortuna.

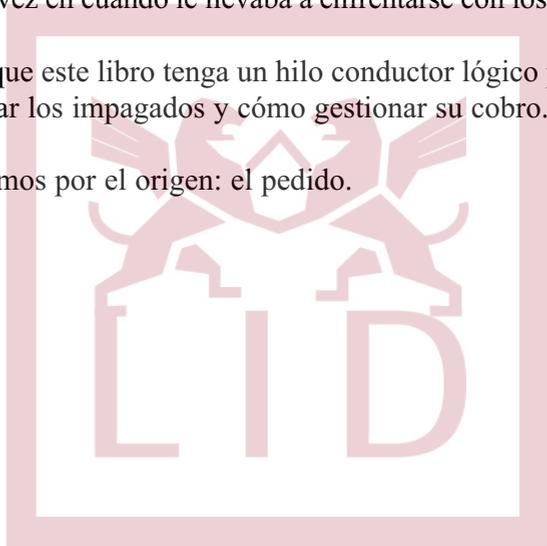
Además de la gestión de impagados, ayudaba a mi jefe en toda actividad propia de una asesoría jurídica completa de la empresa.

Pero insisto, en aquellos años, la jornada de trabajo que teníamos mi jefe y yo la ocupaba mayormente la gestión de los impagados y el control de los pedidos que pasaban los comerciales de la empresa (entonces llamados corredores o vendedores).

Mis conocimientos prácticos de aquella parte del derecho que debía aplicar eran prácticamente nulos. Pero mi jefe sí sabía lo que había que saber y además tenía un gran olfato, una gran intuición. Todo ello me lo iba transmitiendo y cada vez descargaba sobre mí la responsabilidad personal de gestionar los impagados, siempre con una comunicación profesional fluida. Él visaba o rechazaba los pedidos, lo cual de vez en cuando le llevaba a enfrentarse con los comerciales.

Intentaré que este libro tenga un hilo conductor lógico para explicar cómo evitar los impagados y cómo gestionar su cobro.

Empezaremos por el origen: el pedido.



# 1

## El pedido

La mayor parte de pedidos se pasa telefónicamente, aún hoy. El pedido vía teléfono no solamente no ha perdido vigencia, sino que todos podemos dar fe de la cantidad de cosas que nos quieren vender por medio de una o varias llamadas telefónicas y no sabemos a santo de qué quieren venderte desde viajes exóticos a botellas de vino, pasando inevitablemente por suscripciones. Hay que aprender a decir que no y no habrá problema. En la compra de productos o servicios el contacto telefónico esclarece más que un ir y venir de correos electrónicos; si bien la intervención del correo electrónico irá en aumento, posiblemente no será en detrimento del contacto telefónico.

Mediante la conversación telefónica entre comprador y vendedor, este último da su conformidad. Dependiendo de la envergadura de la empresa, una vez el vendedor da el consentimiento al pedido, se suministra. En otras empresas será el jefe de ventas y en otras será el director comercial quien dará la aprobación. En la empresa donde yo trabajaba, primero era mi jefe quien daba el consentimiento a los pedidos para que se sirvieran, pero poco tiempo después se contrató a una persona que ejercía el cargo de gerente adjunto, y era este quien daba su autorización a los pedidos.

Muchas empresas desde hace muchos años incorporaron a su organigrama un departamento especializado en el otorgamiento de crédito y estudio de los riesgos para sus clientes. Conozco personalmente a

algunos responsables del otorgamiento de crédito y revisión de los riesgos concedidos a sus clientes que son muy competentes, con ideas claras y frecuentes batallas dialécticas con los comerciales de la empresa, que de forma casi obsesiva quieren vender a toda costa incluso a clientes que no son dignos de ello.

¡Atención a los pedidos telefónicos! Hay que tener bien claras las siguientes cuestiones:

- 1) La identidad del comprador.
- 2) El importe del pedido.
- 3) La forma de pago, que se reflejará en la factura o en otro documento, pero siempre por escrito.
- 4) El lugar de entrega de la mercancía.
- 5) La fecha de entrega.

## **1. La identidad del comprador**

Si es un cliente antiguo este problema está resuelto, pero si es nuevo hay que averiguar quién es este cliente nuevo y por qué nos quiere comprar.

Muchas empresas están abonadas a una empresa cuyos informes pueden obtener vía Internet, pagan una cuota fija o un tanto por cada informe solicitado.

Nosotros, en nuestro bufete, también utilizamos esta vía de información pagando por servicio utilizado.

Los informes son solamente orientativos, entre otras razones porque una empresa por definición debe saber que no estaría de más que solicitara los estatutos sociales de sus clientes al Registro Mercantil que corresponda.

Ya sé que no es trabajo propio del director administrativo analizar los estatutos sociales de una empresa, pero tampoco es tan difícil, y si tiene alguna duda está su abogado para resolverla.

También se pueden obtener las cuentas anuales de la empresa que nos interesa, lo cual puede orientarnos mucho.

Otra fuente de información son las entidades de crédito, bancos y cajas, donde tenga cuenta el comprador. Pero debemos advertir que estas entidades, en su mayoría, guardan muy mucho el secreto profesional. Sería un complemento informativo casi definitivo para aceptar o no a un cliente nuevo.

## 2. El importe del pedido

Si es un cliente antiguo que pasa un pedido muy superior a los habituales, debe encenderse automáticamente la luz roja y empezar a pensar por qué nos pasa este tipo de pedido. La manera más práctica es preguntárselo directamente, no debemos tener vergüenza, ya que preguntar no es ofender. El comprador nos dará sus razones y el vendedor tiene la obligación de comprobarlas. El vendedor puede optar por suministrar la totalidad del pedido, una parte o nada. Pero no hay que ir a la ligera, un cliente es un cliente y para muchos especialistas de *management* el mejor activo de una empresa son sus clientes y no es cuestión de tirarlo por la borda por una mala decisión. Perder un cliente es relativamente fácil (se puede ir por diferencia en precio-calidad-servicio y también por causas, por decirlo así, caprichosas, ya que hay muchos *mancos* por ahí) y recuperarlo es muy difícil.

Tengamos en cuenta un paradigma bastante antiguo: «Cuando una empresa tiene intención de presentar concurso voluntario (antiguamente suspensión de pagos o quiebra), pasa grandes pedidos para continuar trabajando mientras se tramita el concurso».

Como dice el refrán: «La información es poder».

## 3. La forma de pago

Este apartado hay que tomárselo muy en serio. Tienen que constar en algún documento y por escrito la fecha y el medio de pago. No es suficiente que se refleje sólo en la factura, ya que este documento

es de creación unilateral por parte del vendedor y lo común no es que la firme el comprador en prueba de conformidad.

Todas las variantes que queramos se pueden dar tanto en la fecha como en el medio de pago.

Es de sobra conocido que en España se paga tarde y mal. Muchas empresas pagan a 180 días desde la fecha de la factura, día 10, y si no es este día festivo. En los meses de agosto y diciembre casi ninguna empresa paga. Sólo hace falta un Real Decreto que lo corrobore. Al fin y al cabo, todo el mundo se adapta fácilmente a lo que le conviene.

El drama se hace realidad cuando en la factura se especifica que el comprador pagará mediante transferencia bancaria, cheque, pagaré o *confirming*. Es cierto que al girar un efecto de comercio, mediante el descuento bancario, el comprador obtiene el importe de la factura, previo el descuento que el banco o caja percibe por sus servicios. Estoy escribiendo esto a 6 de diciembre de 2008 y tal vez muchas empresas las pasen canutas para que les descuenten el importe de las facturas con cuya suma podrían hacer frente a la paga extra de Navidad, ya que creo que en la mayoría de las empresas los salarios de los trabajadores comprenden catorce pagas.

Me viene a la memoria que por los años sesenta, setenta y ochenta del siglo pasado, cuando aún muchos trabajadores cobraban su salario por semanas, en algunas o muchas empresas, los viernes, sus responsables iniciaban un vía crucis, con rezo del rosario incluido, por varios bancos, para que les descontasen efectos o letras y así poder pagar el semanal. Cada semana se repetía la misma historia, y casi siempre cada semana se obtenía el resultado apetecido.

Hoy posiblemente no es cada viernes ni para el pago del semanal, pero sí es cierto que la empresa depende mucho del descuento bancario para hacer frente no sólo a los salarios, sino también a los gastos generales, y ya no hablemos cuando se acerca la fecha de satisfacer el IVA.

No todas las empresas obtienen de los bancos el mismo precio por el descuento de los efectos, ni por los gastos de su devolución. Las diferencias pueden ser de espanto, desmedidas y guiadas por criterios distintos a lo lógico.

Hay que saber negociar con los bancos, dedicarle tiempo, saber lo que ellos quieren, saber con qué se conforman, conocer el margen de maniobra que tiene el director de la oficina. Este profesional se escuda mucho argumentando: «Voy a tomar su asunto con el mayor interés porque usted se lo merece, pero la decisión depende de la central». Cuando sucede esto uno ya empieza a desconfiar y difícilmente la respuesta de la central es la que usted quisiera tener.

¿Con cuántos bancos o cajas hay que trabajar para establecer el descuento de efectos comerciales?

Podríamos decir que depende del volumen de la facturación y ciertamente puede ser éste el criterio dominante.

No hay que tener todo el descuento en un mismo banco o caja y creo que no es necesario demostrarlo, ya que me ayuda mucho el refrán chino «No pongas todos los huevos en el mismo cesto» y también el norteamericano «Never put all your eggs in one basket».

Además, ¿qué más hay que hacer? Conseguir el descuento que necesites al mejor precio posible y lo mismo para la devolución de los efectos. Repasemos con atención los extractos bancarios. No porque desconfiemos, sino porque todo gasto de la empresa debe ser supervisado.

¿Y cómo sabré yo que he conseguido el mejor trato bancario? Sólo se me ocurre una solución: hablar de ello con amigos que vayan a decir la verdad y comparar.

Voy a contar un caso real. Celebraba unas reuniones esporádicas en nuestro bufete con unos clientes de confianza para tratar de obtener datos fiables de temas que les pudiesen interesar. Un día, uno de los miembros de la reunión elaboró un buen listado en el que constaban

una decena de bancos y cajas, con todo tipo de detalle para el descuento: 30, 60, 90 y 120 días y también para el cobro, o sea, el mínimo de días que te exige el banco para poder cobrar por cuenta de la empresa un efecto. Pues bien, horrorícense ante lo que les voy a decir. Un miembro de la reunión, por cierto, gran amigo mío, resultó que tenía mejores condiciones en un banco que otro miembro de la reunión, cuyo accionista principal de la empresa era también el mayor accionista individual de este banco. Es realmente para sorprenderse, vivir para ver. Mi amigo era el gerente de la empresa pero negociaba personalmente con los bancos y cajas, no delegaba un tema tan importante.

Tengo clientes que me han comentado que su jefe de administración y finanzas no sabe negociar con los bancos. Cada empresa debe decidir qué personas son las más capacitadas para ciertas gestiones. Yo diría que hay gente que tiene *bancofobia* o *cajafobia* debido a la alergia que les invade cuando tienen que tratar con los bancos y cajas. Comentan que se sienten aturdidos, les da la sensación que los bancarios son unos prepotentes.

En tiempos de recesión, como los que estamos pasando, no tengamos la menor duda de que la empresa tiene que ahorrar gastos por donde pueda (que pregunten a los de la clase *bussines* de aviones y trenes, a los hoteles de 5 estrellas y a los restaurantes si tienen la misma ocupación que en el año 2007).

Haga cuentas de lo que le cuesta el descuento bancario y los gastos de devolución de los efectos impagados. Repase siempre los extractos bancarios y cuando vea algo que no le cuadre vaya de nuevo a negociar y no cese en ello.

Cuando se produce menos, cuando se vende menos y cuando se cobrar peor, hay que sacarle mayor rendimiento al capital económico de la empresa.

No todas las empresas tienen las mismas condiciones económicas con los bancos, ni en operaciones de activo ni en operaciones de pasivo. Hay que saber negociar, hay que tener información, hay que

ser decidido y conocer el juego del póquer para saber qué es una cacha o farol.

El tema de la compra no corresponde a este libro, pero seguro que en las empresas el jefe de compras está mejor visto que la persona que negocia con los bancos.

Un cliente de nuestro bufete el mes pasado me preguntó: «Yo trabajo mucho con la Caja XXX, ¿cree usted que debo dejar de trabajar con ella?» A lo que le respondí: «Esta caja es de toda confianza en mi opinión, pero hoy en día y siempre, el descuento bancario hay que tenerlo con varias entidades y, a su vez, que sean las más solventes».

La transferencia bancaria es un medio corriente para pagos al extranjero y cobros del extranjero. Cada vez es más frecuente su uso para pagos dentro del país. En nuestro bufete, hoy en día casi el 50% de nuestras facturas nos las pagan mediante transferencia, el 45% mediante cheque y el 5% mediante pagaré con vencimiento a 90 días desde la fecha de la factura y *confirming*.

La transferencia bancaria es el medio más rápido para hacer llegar el dinero de una cuenta a otra, sobre todo si la entidad emisora y la destinataria es la misma.

También hay que negociar el costo de la transferencia. Si usted, amigo lector, ha efectuado bastantes y repasa lo que le cobran quedará horrorizado. Y aquí la entidad bancaria no corre ningún riesgo. Así como en el descuento corre el riesgo anticipando un dinero cuyo efecto puede venir devuelto y no cobrar del cliente-librador, en la transferencia no hay riesgo alguno, pero los bancos y las cajas van a lo suyo, a cobrar por todos los conceptos que puedan mientras el cliente se deje.

Cuando en el pedido se indica el pago mediante transferencia, hay que completar el concepto poniendo lo que se haya convenido con el comprador. Al recibir la mercancía, a 30 días de recibir la mercancía, a 30, 60 o 90 días desde la fecha de la factura. También hay que

especificar la cuenta de la entidad bancaria o caja donde hay que efectuar la transferencia.

Del pago mediante transferencia hablaremos cuando se trate del cobro de los suministros efectuados.

## **4. El lugar de entrega de la mercancía**

No cabe la menor duda de que este concepto es muy claro, diáfano, y el vendedor no puede cometer ningún error en ello.

Cuando el lugar de entrega de la mercancía no es el domicilio del comprador, ni su fábrica ni sus instalaciones, hay que asegurarse de si el lugar es ciertamente uno que no admita dudas. Parece muy sencillo y ahora, querido lector, puede pensar «¿Por qué vamos a complicar esto que está tan claro?». La realidad a veces supera la ficción. Cuando se trata de entrega de materiales no genera grandes dificultades, pero sí cuando hay que efectuar instalaciones industriales de cierta complejidad o la prestación de unos servicios. Normalmente, hay buena fe por parte del comprador, hablando se entiende la gente y rápidamente se puede reconducir el lugar de entrega de la mercancía si ha habido error.

Lo malo es cuando hay mala fe. Afortunadamente son escasas las veces en que podemos decir que el comprador actúa de mala fe. Pero por si acaso siempre debemos actuar con profesionalidad.

El pasado mes de noviembre un cliente nos confía la reclamación de unos impagados contra dos empresas. Examinada la documentación, si bien se facturó a dos empresas, la instalación tuvo lugar en una sola de ellas. El lío ya está armado y ninguna de las dos ha pagado su deuda. No puedo contar cómo se ha solucionado este asunto porque aún no está resuelto.

También recientemente un cliente nos ha confiado la reclamación de un crédito debido a que si bien se entregó la mercancía en el lugar señalado en el pedido, la empresa que encargó el pedido no llegó a inscribirse nunca en el Registro Mercantil correspondiente y el CIF

era falso. El cliente no sabía nada de ello. Bien es cierto que el abogado no está únicamente para dirigir un pleito sino que debe exigir la documentación necesaria para poder interponer la demanda judicial que corresponda y analizarla, comentando con el cliente aquello que cree que debe completar la documentación recibida.

## **5. La fecha de entrega**

El concepto, como los anteriores, está muy claro y tiene más importancia en un tipo de empresas que en otras.

Hace unos cuarenta años organicé en mi bufete unas charlas con clientes para debatir temas de interés para la empresa que pudieran ser tratados con confianza y confidencialidad.

Hablamos sobre compras: excepto las empresas industriales, las demás compraban basándose en precio-servicio-calidad, por este orden, descontando aquellas que fabricaban y cuyo proceso productivo dependía del buen servicio, ya que sin producto se podría paralizar la fábrica. Y estas empresas compraban puntualidad en el suministro, compraban servicio por delante de precio y por delante de calidad, sin renunciar a esto último. La fecha de entrega es importante siempre pero en las empresas industriales mucho más.

La fecha de entrega que consta en el pedido también es sagrada. Si el pedido es telefónico, el comprador debe hacer lo posible para que en el documento que sea conste la fecha de entrega de forma inequívoca.