



<b>04</b>	<b>La gestión del riesgo de crédito comercial.</b>	
	Guillermo Cabot y Lucas Suárez .....	71
	1. Riesgo, riesgo empresarial y riesgo de crédito comercial .....	71
	2. Ciclo de gestión de riesgo de crédito comercial: admisión, seguimiento y recuperación .....	80
	3. Política de riesgo de crédito comercial .....	90
	4. Gestión avanzada del riesgo de crédito comercial ...	93

<b>05</b>	<b>Lucha contra la morosidad en el marco legal.</b>	
	Gonzalo Quiroga .....	97
	1. Introducción. La Ley 15/2010, de Medidas de lucha contra la morosidad .....	97
	2. Instrumentos de lucha contra la morosidad articulados en la Ley 15/2010 .....	99
	3. Problemática en la aplicación práctica de la Ley 15/2010 .....	103

<b>06</b>	<b>Cobertura del ciclo de clientes. Medidas internas.</b>	
	José Carlos Cuevas .....	109
	1. El ciclo de ventas .....	109
	2. Los medios de pago .....	117
	2.1. Medios de cobro y pago en el mercado doméstico (SEPA) .....	117
	2.2. El pagaré, el cheque y otros medios de cobro y pago en el mercado doméstico .....	121
	2.3. Medios de cobro y pago en el mercado internacional (fuera de SEPA) .....	128
	2.4. Medios de cobro y pago con financiación a medio y largo plazo en el mercado internacional .....	133
	2.5. Otros medios de pago .....	135
	3. El recobro .....	136

<b>07</b>	<b>Cobertura del ciclo de clientes. Medidas externas.</b>	
	Alejandro Lucero .....	141
	1. Catálogo de herramientas y servicios externos .....	142

<b>08</b>	<b>Seguimiento y control del crédito comercial.</b>	
	José Francisco Rosa .....	153
	1. Primer paso: crear una posición específica de control del crédito en la empresa .....	154
	2. Segundo paso: política de crédito .....	154
	3. Tercer paso: crear un departamento de atención al cliente .....	155
	4. Póliza de crédito y compañías de informes comerciales y financieros .....	159
	5. Comité de riesgos .....	160
	6. Normas de procedimiento que desarrollan la política de crédito .....	161
	7. Política de recobros .....	162
	8. Política de morosos. Procedimiento y control. Implicaciones .....	163
	9. Sistemas de información para gestionar atrasos ....	165
<b>09</b>	<b>El seguro de crédito como herramienta integral en la gestión del riesgo de crédito.</b> Marta Juez .....	167
	1. Historia del seguro de crédito .....	168
	2. Fundamentales del seguro de crédito .....	170
	3. Principales coberturas .....	173
	4. Análisis actual del seguro de crédito .....	175
<b>10</b>	<b>El recobro como clave del control de riesgo de clientes.</b> Óscar Rosa .....	179
	1. El impago como fuente de información necesaria. 1.1. El peligro del cliente habitual .....	179 182
	2. Tipologías de impagados y su información .....	184
	3. Efectos positivos de la gestión de impagados .....	202
<b>11</b>	<b>Externalizar, ¿o no?</b> José María García-Bouza .....	201
	1. Principios básicos .....	201
	2. Tipología de actuaciones en la gestión de cobro ...	202
	3. Dilema: internalización frente a externalización. Casuística real por sectores .....	203

12	<b>El <i>contact center</i> como herramienta de gestión amistosa. Raquel Serradilla</b> ..... 209
	1. Tipos de impagos ..... 210
	2. Tipos de acuerdos amistosos ..... 211
	3. Notificaciones por carta o teléfono ..... 212
	4. La tecnología y las personas como soporte en la gestión amistosa de cobro ..... 216
	5. Mejores prácticas y recomendaciones ..... 224
13	<b>Tratamiento de datos de carácter personal en el ciclo del crédito. Normas de privacidad y libre circulación. Carlos Alonso Martínez</b> ..... 229
	1. Supuestos que legitiman el tratamiento ..... 229
	2. Tratamiento de datos excluidos de las normas de privacidad en la concesión del crédito ..... 236
	3. Tratamientos en el ciclo del crédito y cumplimiento de las normas de calidad ..... 237
	4. Cumplimiento del principio de información ..... 239
	5. Cumplimiento del resto de principios de la Ley Orgánica de Protección de Datos ..... 240
	6. Uso de la información de solvencia en tratamientos anteriores ..... 242
	7. Conclusiones ..... 245
	Notas ..... 247
	Epílogo de Javier Fernández Aguado ..... 249
	Galería de autores ..... 253

## Prólogo

Con ocasión del 90 cumpleaños de Peter F. Drucker, *The New York Times* publicó en noviembre de 1999 una entrevista con este conocido autor, en la que rememoraba sus experiencias y opinaba sobre las claves del éxito en la gestión de empresas. En un momento de la entrevista, Drucker comentaba:

«En mi experiencia, el trabajo más importante de un directivo es conseguir un equilibrio entre la urgencia del corto plazo y la sostenibilidad del largo plazo».

Esta afirmación, a modo de testamento intelectual, es como la quintaesencia de muchos años de consultoría, investigación aplicada y docencia, y refleja un aparente dilema que suele aparecer en el trabajo de cualquier directivo. Este dilema se presenta en diversas formas que no siempre se definen y resuelven adecuadamente.

Una forma es cómo conciliar la viabilidad económica a corto plazo con la rentabilidad económica a largo plazo. Por ejemplo, todos tenemos experiencia de nuevas ideas y nuevos negocios que, superada la fase inicial de implantación, conducirían a una situación de increíble rentabilidad en unos años. La lástima es que, para superar esa fase inicial de implantación, se precisaría disponer de una financiación que no es alcanzable.

Bajo otro punto de vista, el viejo profesor Drucker estaba hablando de la dificultad para que haya consistencia entre las decisiones y acciones operativas (del día a día) y las decisiones y acciones estratégicas. También de que ambas se alineen con los objetivos de la empresa, entre los que se incluye su supervivencia.

En efecto, esta tarea no es fácil y puede ser imposible si no se entienden las interrelaciones entre las diversas políticas operativas de la empresa, si no se entiende el proceso por el que se crea valor económico sostenible en la empresa.

Crear valor económico en un negocio es equivalente a crear beneficio económico, y se crea beneficio económico cuando el capital invertido genera una rentabilidad real superior al coste de los recursos empleados. La lógica es muy simple: si se quiere añadir valor a un negocio, hay que tomar decisiones que, en la práctica, creen riqueza; es decir, generen una rentabilidad real que sea mayor que el coste real de los recursos empleados.

El beneficio económico, por tanto, no es sólo beneficio contable, y tiene tres componentes esenciales:

- a) Los flujos de fondos que se generan en el negocio.
- b) Las expectativas sobre el futuro del negocio.
- c) Los riesgos del negocio.

La clave, pues, para tomar decisiones acertadas que creen riqueza real en un negocio es tener en cuenta estos tres componentes del beneficio económico y analizarlos de forma apropiada.

Como es sabido, una fuente de generación de flujos de caja está en las necesidades de fondos por capital circulante o fondo de maniobra. La experiencia muestra que una correcta gestión en este punto puede producir una considerable creación de valor económico en la empresa, que es sostenible en la medida en que los gestores superen la mentalidad de dirigir exclusivamente con referencia a la cuenta de explotación y adopten la de dirigir considerando el impacto de sus decisiones en los flujos de tesorería.

Este cambio de orientación en la gestión sólo se realiza cuando todo el mundo entiende y trata de actuar de acuerdo con los siguientes puntos:

1. Los activos son recursos proporcionados a los gestores para generar valor económico.
2. Estos recursos tienen un coste y, por lo tanto, deben ser financiados.

































