

# EMPRESA DE RECOBRO SOSTENIBLE, ¿MITO O REALIDAD?

MARÍA INMACULADA VALDERAS SÁNCHEZ <sup>1</sup>

Fecha de recepción: febrero de 2012

Fecha de aceptación y versión definitiva: septiembre de 2012

*RESUMEN:* El objetivo de este artículo es analizar la sostenibilidad de la gestión de recobro realizada por las entidades financieras cuando una de éstas concede un préstamo para la adquisición de un bien mueble (automóvil). Examina los factores humanos que influyen negativamente en la recuperación de la deuda. Dispone los requisitos mínimos necesarios para garantizar la concesión del préstamo. Establece la búsqueda de la excelencia y añade un decálogo de buena praxis que ofrece algunas soluciones para distribuir los recursos disponibles de una forma óptima.

*PALABRAS CLAVE:* Recobro, Garantías, Impagados, Outsourcing, Gestión propia, Responsable, Mobbing, Burocracia, Decálogo, Excelencia.

## ***Sustainable Recovery Company: Myth or Reality?***

*ABSTRACT:* The aim of this article is to analyze the sustainability of the recovery management accomplished by the finance companies when one of these grants a loan to purchase an asset (automobile). It surveys the human factors that influence negatively on recovery of debt. It provides the minimal necessary conditions to warrant the loan granting. It establishes the search for the excellence and adds a good practice decalogue which offers some solutions to distribute the available resources in optimum way.

*KEY WORDS:* Recovery, Warranties, Defaults, Outsourcing, Own management, Person responsible, Bureaucracy, Decalogue, Excellence.

---

<sup>1</sup> Abogado, Magíster en Criminología, Doctorando Universidad Complutense de Madrid. Una versión más reducida a la aquí publicada y con idéntico título apareció en el n.º 8 de la «Memoria Académica del Curso 2010-2011» de la Cátedra Javier Benjumea (Focus-Abengoa) de *Ética Económica y Empresarial. Los grandes retos de la empresa en el siglo XXI*, Madrid: Universidad Pontificia Comillas, 2011, pp. 121-132. E-mail: [invasan@gmail.com](mailto:invasan@gmail.com)

## 1. INTRODUCCIÓN

En unos momentos de crisis como la actual, conseguir que las empresas sean sostenibles supone todo un reto, agravado en ocasiones por el *factor humano* que se empeña en hacer de la *sostenibilidad* una empresa harto difícil de lograr. Para ello analizaremos un tema crucial: la *gestión de recobro* —labor no exenta de crítica— derivada del impago del préstamo concedido para la *compra financiada* de un *vehículo*, visto desde la óptica que ofrece la cercanía del propio *gestor*. Sector no profesionalizado al cien por cien, o de *segunda fila*, y que se nutre de la temporalidad de quien espera encontrar algo mejor o lo compatibiliza con algunos estudios<sup>2</sup>. Sin embargo, esta actividad que podría parecer novedosa, —la ya casi olvidada y entrañable figura del *cobrador*— ha sido utilizada por multitud de empresas. La madre de una amiga íntima de la familia, —única *fémmina cobradora* que conocí— a principios del siglo pasado ya iba cobrando recibos por las *bodegas jerezanas*; lo que le hace ser —aunque no frecuente—, una profesión con *solera*, nunca mejor dicho, pues estamos en el marco del *Jerez* o del *Sherry* como gusta decir a los ingleses<sup>3</sup>.

## 2. UNA APROXIMACIÓN AL RECOBRO

Sin embargo, hoy en día el *recobro* está mucho más extendido socialmente, debido a la *crisis generalizada* que ha hecho de este sector una pieza clave de la economía. Tanto para el consumidor que puede acceder a los distintos bienes de consumo, como para la entidad concedente de los créditos, que encuentra una fuente de ingresos —si está bien gestionada, de lo contrario se convierte en una verdadera *sangría*—. Y ¿por qué este sector es clave? Sencillamente porque genera *tesorería*, lo que a su vez nos lleva a la *liquidez* que es el *combustible* que necesita la maquinaria de la economía, la

<sup>2</sup> De la estadística elaborada por el INE: «el 17,1% ha tenido que desempeñar otra ocupación para poder financiar sus estudios» en «Fuente de financiación principal para los estudios de doctorado» en *Encuesta sobre Recursos Humanos en Ciencia y Tecnología*, año 2009. Extraído el 23 de marzo de 2011 de <http://www.ine.es/prensa/np621.pdf>, p. 3

<sup>3</sup> Mis raíces familiares me llevan a citar al Dr. Alexander Fleming cuando en su visita a Jerez y al probar sus vinos dijo: «Si la penicilina cura a los enfermos, el Jerez resucita a los muertos». Extraído el 23 de marzo de 2011 de <http://www.diariodejerez.es/article/jerez/539146/jerez/y/salud.html#>

«energía oscura» de la que habla el profesor Bueno Ochoa<sup>4</sup>. La recuperación del dinero prestado siempre es algo *prioritario* que se convierte en *vital* cuando es la entidad crediticia la prestamista del capital, por depender de ello su negocio, que es seguir prestando dinero y recobrándolo para poder continuar y al ser una labor de vital importancia para la subsistencia de la entidad, se hace imprescindible una utilización óptima de los recursos que en muchísimos casos se frustran por ineficacia del capital humano con que cuenta la misma; pero antes de entrar en estas cuestiones realizaremos una visita panorámica de la gestión de recobro, aplicable a un buen número de empresas<sup>5</sup>.

## 2.1. TIPOS DE CARTERA

El monto total de la cantidad prestada se distribuye en expedientes que son asignados a los distintos gestores de recobro y que a su vez forman las diferentes *carteras*, dividiéndose éstas en dos grupos:

- a) La formada por expedientes en los que el titular de forma regular atiende los recibos mensuales de cuota o en el peor de los casos tiene como máximo un recibo pendiente y que en el *argot* se denomina *cartera viva*.
- b) La formada por aquellos otros expedientes, que acumulan un número variable de recibos sin atender, donde el más antiguo supera el año, denominada *cartera muerta*<sup>6</sup>.

Los clientes del grupo *a*) atienden el requerimiento de pago al primer contacto y por cualquier medio, (teléfono, mensaje SMS, *e-mail*, carta, telegrama, etc.).

---

<sup>4</sup> L. BUENO OCHOA, «Cuarteto del Dinero», en *Revista Miscelánea Comillas* vol. 69, n.º 134, enero-junio 2011, Madrid: Universidad Pontificia Comillas, p. 229.

<sup>5</sup> La consecución del fin último para la cual fue constituida la sociedad mercantil, es la de recobrar la mayor cantidad posible de numerario en el menor tiempo posible, —lo que nunca se debe perder de vista—, si bien teniendo siempre muy en cuenta los valores éticos y económicos de sostenibilidad, que han de presidir todas las actuaciones; lo ha recordado Benedicto XVI en su visita a Cuba al condenar el «capitalismo salvaje, que ha dejado al hombre desprotegido frente a ciertos poderes» (extraído el 28 de marzo de 2012 de <http://www.caracol1260.com/noticias/internacional/el-papa-pide-a-cuba-una-sociedad-abierta-y-condena-el-capitalismo-salvaje/20120326/nota/1660657.aspx>).

<sup>6</sup> Que se produce en cuanto los deudores entran en la fase de crisis personal, es decir, cuando se reduce la fuente de ingresos de la cual disponían en el momento de solicitar el mismo, se plantean el impago del préstamo, para continuar atendiendo según su criterio, las necesidades básicas de subsistencia.

En el grupo *b*) todo lo contrario, el contacto se hace prácticamente imposible. No hay forma humana de hacerles atender las llamadas telefónicas; ante una insistencia mayor, desconectan el móvil o si se sienten muy presionados dan de baja el número y asunto concluido. Los mensajes SMS son inútiles y las cartas enviadas por correo postal son devueltas sistemáticamente con las típicas leyendas de *ausente, desconocido, no dejó señas*, etc.

Por tanto la cartera *viva*, es en mayor medida más manejable que la *muerta*, aunque sin llegar en modo alguno al punto de *cobrase sola* como a veces a la ligera se arguye en distintos sectores de la empresa. La llevanza de ambas requiere una depurada *disciplina de gestión*. De lo contrario se torna inviable, amén de ingrata por *mor* de los desatinos, errores y mala gestión de los responsables, que cuentan con el *beneplácito* de algún superior o directamente de la dirección. Por una razón u otra es labor siempre desagradecida la del *gestor de recobro*.

### 3. EL PAPEL DE LAS GARANTÍAS

Aunque la situación actual de crisis convierta a un comprador con posibles en *rara avis*, lo normal es que precise de un préstamo.<sup>7</sup> Para lo cual el prestamista a la hora de concederlo debe asegurarse siempre que el potencial cliente ofrece *a priori* garantía suficiente pues en ello le va la seguridad, caso de un eventual impago, poder recuperar la totalidad del importe nominal concedido, más los intereses generados por el incumplimiento de la obligación de pago contraída en su momento.<sup>8</sup> Sin embargo, lo que en el plano teórico pudiera parecer no encerrar dificultad alguna, en la realidad no siempre es fácil de conseguir por tres razones básicas y principales que a continuación analizamos.

#### 3.1. EXCESO DE CONFIANZA

La entidad de crédito cuando se plantea conceder un préstamo y sobre todo cuando lo hace a través de *intermediario*, en este caso —*concesionario de vehículos*— peca de un *exceso de confianza*, que bien se pudiera tornar en

---

<sup>7</sup> «La tasa de morosidad de la banca española se disparó en febrero hasta el 6,19%, su nivel más alto desde septiembre de 1995, según los datos publicados por el Banco de España». Extraído el 18 de abril de 2011 de [http://www.cincodias.com/articulo/mercados/tasa-morosidad-dispara-record-hace-anos/20110418cdscdsmer\\_6/](http://www.cincodias.com/articulo/mercados/tasa-morosidad-dispara-record-hace-anos/20110418cdscdsmer_6/)

<sup>8</sup> El importe nominal incluye principal más intereses del crédito concedido y el impago añade intereses de demora, más comisión por devolución y gastos.

*culpa in vigilando* pues cuando el cliente no dispone del importe total para la adquisición del bien objeto de transacción, el concesionario le ofrece la posibilidad de financiación a través de entidades de crédito previamente concertadas. Aquí, es cuando el *papel controlador* del prestamista se convierte en fundamental y tiene que intervenir en la *operación de crédito*. Pues es el *concesionario* el encargado en exclusiva de gestionar toda la documentación necesaria —del titular y del vehículo— que posteriormente enviará a la entidad, información ésta vital pues servirá de base para una doble función:

- a) Para la concesión del crédito solicitado, y
- b) Como soporte ante una eventual reclamación judicial.

A pesar de que esta documentación ha sido previamente solicitada por la entidad, ésta se limita simple y llanamente a comprobar si se encuentra completa, pero produciéndose la *extemporaneidad* en su *verificación*. Ésta puede abarcar desde algunos meses a inclusive varios años después de haberse otorgado el préstamo, *justificado* por una puntual *acumulación de tareas*, —y en los casos en que se realice—, siempre bajo la *excusa rutinaria* de actualizar expedientes, como si fuese una tarea administrativa más y no como lo que es, una fase *clave*, si se hace *a priori* para la concesión del préstamo solicitado, pues de otro modo deviene inútil.

### 3.2. PRECARIEDAD EN EL EMPLEO

La principal garantía efectiva con la que cuenta el prestatario y que afecta directamente a la situación económico-laboral del titular del préstamo es el empleo, que en la mayor parte de los casos se encuentra en situación de precariedad, pues los contratos de trabajo son eventuales, o bien por obra o servicio. Situación que se agrava cuando el solicitante es de nacionalidad extracomunitaria, ya que al depender la permanencia en nuestro país de la autorización de residencia y trabajo, ésta puede verse seriamente comprometida si por parte de la Administración se le deniega la renovación de dicha autorización, con lo que la posibilidad de recuperar el importe concedido es mínima, y que en modo alguno puede ser calificada de imprevisible sobre todo cuando la entidad concedente le ha otorgado un plazo de amortización del capital *ab initio* que rebasa la fecha límite temporal concedida por la mencionada autorización administrativa. Lo que a la inicial falta de pago por *insolvencia* ahora se añade la *ausencia* del prestatario-solicitante, pues al no tener autorización de residencia en vigor tiene que abandonar el país, de forma voluntaria o en su defecto es expulsado por las autoridades.

### 3.3. GARANTÍA FICTICIA

Y como garantías adicionales se encuentra el inmueble y el bien objeto de financiación que si nos circunscribimos a la garantía inmobiliaria que pueda ofrecer el prestatario podemos observar en la mayoría de los casos que está a su vez gravada con una hipoteca que si se extiende a lo largo de un período digamos, de treinta años y de la que tan solo se han amortizado varias mensualidades, es evidente que estamos ante una *garantía ficticia* pues el *titular real* es la entidad prestamista inicial, por lo que al cliente le es indiferente perder la vivienda. Si, además, el bien tuviese un gravamen de varias hipotecas e inclusive inscripciones de embargo, las posibilidades de recobro se reducen notablemente con lo que la capacidad de negociación del *gestor del banco* es nula<sup>9</sup>. Sin olvidar que el monto total de los créditos ya concedidos al cliente, es decisivo para determinar por simple diferencia la cantidad que resta libre, para hacer frente como garantía de este nuevo crédito. Lo que convierte al acuerdo en decisión unilateral del deudor, quedando a su merced la decisión y condiciones de pago si accediere a ello. Lo que obliga a renunciar a la vía judicial por insolvencia *a priori* para no empeorar aún más la agravada situación económica de la empresa con un gasto judicial extra provocada por una vana gestión. Lo que obliga a amortizar el préstamo mediante su inclusión en la partida de *fallidos*, engrosando nuevas pérdidas en el balance de la sociedad.

## 4. CARTERA DE IMPAGADOS

### 4.1. GESTIÓN PROPIA VS. *OUTSOURCING*

Frente a una situación de impago la entidad de crédito se encuentra ante una disyuntiva: gestionarla con su propio personal, o cederla a un gestor externo —*outsourcing*—. La primera opción brinda un mayor control sobre la cartera, pues tanto el conocimiento de los propios expedientes como el interés en su recobro son mayores. Ya que la gestión *ad intra*, involucra más al gestor a realizar una buena gestión, pues en ello le va la permanencia en su puesto de trabajo, toda vez que la comisión por importe recobrado es *ni-*

<sup>9</sup> Este tipo de expediente lo tiene que gestionar el propio gestor del banco, pues las empresas de *outsourcing* demandan una cierta garantía de cobro en los expedientes que integran las carteras cedidas.

*mia*<sup>10</sup>. En la segunda, la gestión de la cartera se realiza *ad extra*. Esto supone que se integra en una empresa externa —*outsourcing*— pero no en un *pie de igualdad* con el resto de las carteras gestionadas por la misma, pues en cuanto a las posibilidades de recobro se refiere, no hay dos carteras iguales. La propia empresa de recobros está enmarcada en un *cuadro de sostenibilidad*, y demanda unos estándares mínimos de posibilidad de recobro de la cartera cedida, que deja fuera del campo de gestión a todas aquellas carteras que no lo cumplan. Lo que afecta directamente a la *cartera dura*, formada por aquellos expedientes con exiguas garantías, prácticamente imposibles de cobrar. Por el contrario la empresa cedente exige un número determinado de llamadas por expediente cedido, tal vez buscando una garantía adicional al recobro a la empresa de *outsourcing* y ésta se ve obligada a contratar a un número determinado de personas adicionales para poder emitir esas llamadas. Cuando no se alcanza el número de llamadas acordadas se produce un *desfase* entre las llamadas realmente emitidas y las que se debían haber emitido, ante lo cual el responsable obliga a los gestores a emitir llamadas sin establecer contacto alguno con los clientes, lo que supone una *gestión ficticia*<sup>11</sup>. Y si a esto unimos que las empresas de recobros se decantan por las que más rendimientos les ofrezcan y menos recursos demanden, convierte esta decisión en un discriminante a favor de los expedientes de las carteras atendiendo al importe y a la facilidad en su recobro en detrimento de las más desfavorecidas o difíciles de cobrar.

Ante esta situación a la empresa titular de la cartera cedente no le queda otra alternativa que gestionarla directamente con sus propios recursos humanos y materiales. Aunque la adopción de esta *decisión* pueda ser debida a que la empresa carezca de personal especializado en este tipo de recobro, pues de lo contrario se estaría dejando al descubierto la *falta de confianza* de la misma en su propio personal. Habríamos de concluir diciendo que, nos ofrece más confianza un gestor externo que uno propio<sup>12</sup>. Y esto no es

---

<sup>10</sup> Cantidades mínimas y máximas —franquicia— fuera de esta franja no se percibe cantidad alguna, tanto por defecto al no alcanzar el objetivo anual, como por exceso al superarlo sobre la cantidad excedida. Datos referidos a 2011 de un gestor integrante del departamento contencioso: para un objetivo anual de 170.000 euros recobrados, la comisión es del 0,70% y para uno de 300.000 euros la comisión es del 1,45%.

<sup>11</sup> Esta lamentable situación bien puede ser controlada por la empresa cedente de la cartera atendiendo tan solo al listado de llamadas emitidas facilitado por la sociedad operadora de telefonía. En la misma consta el número de abonado, la hora de establecimiento y término de la llamada y duración de ésta.

<sup>12</sup> Una apoyatura a esta tesis la podemos encontrar en la propia Administración de Hacienda cuando mediante su mandato de ordenación-delegación encomienda al contribuyente —cual gestor propio o funcionario fuere— ya adopte esta la forma de persona física o jurídica, la confección y presentación de toda clase de declaraciones, confiando plenamente en que el cometido sea cabalmente cumplido. Entre otras razo-

admisible desde ningún punto de vista. La empresa y en concreto sus responsables han de tener muy en cuenta que detrás de cada persona hay un proyecto, una ilusión, una formación, una experiencia, una expectativa, un renunciar a otro trabajo para integrarse en éste y todo ello con su correspondiente valor añadido de confianza y dedicación. Y esto es lo que bajo ningún concepto se puede traicionar.

#### 4.2. *OUTSOURCING* EX GESTIÓN PROPIA

Como una situación intermedia a valorar nos encontramos ante una *cua-si* excepción a lo anteriormente expuesto. En buena lógica siempre pensamos que el término de una relación laboral, supone eso, término o final. Pero no en todos los casos, pues muchas situaciones actuales de *outsourcing* se deben a una relación laboral anterior en la que antiguos gestores —abogados o licenciados en derecho— abandonan la entidad a la que pertenecen y se independizan, creando compañías que a su vez trabajan en la gestión del recobro de las carteras de la que fuera su anterior empresa. El abogado debe ser interno para gestionar todas las deudas, que aún de pequeño importe, por el elevado número de ellas compensan su salario; además de la eficiencia que aporta la inmediatez del mismo al estar de forma presencial en las dependencias de la entidad gestora <sup>13</sup>.

### 5. MANDOS INTERMEDIOS

De lo anterior pudiera deducirse, que el *gestor* goza de autonomía en su gestión, pero se encuentra limitado y condicionado en extremo por un *trabajador invisible* cual es el *mando intermedio*. El personal que integra este nivel del escalafón —salvo honrosas excepciones— en líneas generales adolece de escasa o nula formación universitaria o técnica según el caso, lo que representa un problema añadido a la gestión departamental que origina una *brecha intelectual* con la parte subordinada a ellos, distanciándose ambas. El

---

nes porque el contribuyente posee toda la información que la Administración Pública desearía conocer. Un departamento de Contabilidad o de Personal de una empresa cualquiera puede detectar de forma rápida y fiable el error u omisión en un dato concreto de un empleado, un proveedor o un cliente.

<sup>13</sup> La actualización de los expedientes por las actuaciones judiciales se encuentra a cargo del propio personal de la empresa, si bien cuando el servicio está externalizado (*outsourcing*) son los propios abogados externos quienes a través de «su página» en Internet los actualizan; duplicando costes al tener que hacer el seguimiento por los propios gestores de la entidad.

hecho queda en evidencia cuando de la gestión de un expediente, el cliente sugiere alguna solución al gestor; que transmitida al responsable, éste escucha desconcertado y atónito el comentario primero, y la pregunta después, convertidos en continuado monólogo sin aportar iniciativa alguna al respecto, y en caso de hacerlo, puede ser de todo punto de vista imprevisible y digna de integrar la *antología del disparate*<sup>14</sup>. Carentes de la *licenciatura en derecho* que aporta la base jurídica, se encuentran a merced de su propia ignorancia. Por lo que viven *su propia realidad* y no el *día a día del negociado* en el que están. Lo que desemboca en multitud de reuniones periódicas que solo sirven para interrumpir el ritmo normal de trabajo y no ofrecen soluciones a los problemas diarios. Debido a una visión desenfocada de la realidad, viviendo más de cara a la dirección, satisfaciendo sus deseos por *descabellados* que estos sean, que enfrentarse a la misma, planteando la realidad de la situación y lo inviable de la petición, en su caso<sup>15</sup>. Esto deriva de un *escalafón invertido* donde el escalón inferior se encuentra más preparado que el superior. Por lo que nunca planteará los problemas reales sobre los que hay que resolver, simplemente por falta de conocimientos técnicos. La dirección ante todo lo que pueda representar un problema hace uso constante de ellos en la medida en que le sirven para diluirlo. Le permite mirar hacia otro lado y no afrontar las situaciones reales de la empresa. Esta parte del escalafón, suele encontrarse sobredimensionado, tanto en el área unitaria departamental como con respecto al resto de la plantilla. Hay responsables que su labor se resume en asignar a distintos gestores los expedientes de una cartera general, lo que supone un gran despilfarro de recursos que bien se podría evitar con una asignación automática procedente de un fondo común e implicando a los mandos de una forma más responsable. Lo que viene a dar como resultado una situación que de ningún modo es operativa, pues dentro de la organización se supera el *ratio* de lo admisible y funcional.

### 5.1. RESPONSABLE VS. GESTOR

Aquí nos encontramos ante un claro caso de *encuadramiento funcional erróneo*. Es decir, el *responsable-gestor se encuentra a caballo* entre su propia

---

<sup>14</sup> El comentario no es gratuito pues se llega a dar la paradoja, que haciendo caso omiso al acuerdo al que quiere llegar el deudor, al estudio de solvencia, según el cual el titular no tiene ningún bien para ejecutar, además de encontrarse en el extranjero, y a pesar de todo se insta la acción judicial [?].

<sup>15</sup> Informando sobre datos, cuando no hay datos sobre qué informar. Esto se materializa en la realización de informes, la mayoría de las veces exigidos al personal que ostenta la simple categoría de auxiliar administrativo, lo que supone una extralimitación por parte de la dirección de la empresa.

función y la del gestor, entrando en franca colisión de funciones con el mismo. Con la particularidad de ostentar libertad total para asignar, deshacer la asignación y volver asignar expedientes a su libre albedrío <sup>16</sup>. Ante esta situación el responsable se desdobra en dos, siendo responsable y gestor a la vez, convirtiéndose en un *monstruo bicéfalo*. Emprendiendo una carrera *contrarreloj* en la consecución del objetivo fijado por la empresa, aflorando un *comportamiento depredador* donde todo vale. Aquí *falla la estructura del sistema*, pues el responsable ha de mantenerse al margen por la propia naturaleza de su función y como diría un castizo estar *al quite*, debiendo ayudar al gestor en todo aquello que éste no pueda o no deba hacer <sup>17</sup>.

## 6. MOBBING

La carencia de un *sistema de trabajo* con su *protocolo de actuación* provoca situaciones cuando menos rayanas en el *mobbing* aunque lo queramos *suavizar* con los adjetivos de *involuntario*, *invisible*, *disfrazado*, *enmascarado*, etc. Se dan cita las dos modalidades: la *vertical* —proveniente de un responsable o mando superior hacia un subordinado— y la *horizontal* —con origen y destino entre los mismos compañeros de trabajo—. Produciéndose en ocasiones, si se quiere, de forma involuntaria o inconsciente. Sobreviene por la carencia de una formación específica, y la falta de previsión para resolver situaciones que eventualmente surgen, lo que deja un amplio margen de maniobra donde habrá ocasión de resolver las diferencias interpersonales derivadas de *viejas rencillas* existentes, siempre a favor de los responsables que son los que aplican unas normas o criterios *ad hoc* para ese empleado y/o situación en concreto. También existe un *mobbing vertical sistemático* en la asignación de expedientes a las respectivas carteras de los gestores cuando no obedece a criterio objetivo alguno. Una aplicación informática —aunque en teoría más objetiva que una asignación manual—, también permite

---

<sup>16</sup> Aún a pesar de no ser vocablos muy ortodoxos, en la jerga profesional se utilizan los términos de des-asignar para anular una previa asignación y re-asignar para asignar nuevamente.

<sup>17</sup> Cubriendo ausencias imprevistas como enfermedad o ya programadas como vacaciones. Atender a un cliente que se muestra especialmente duro o que se empeña a toda costa en hablar con el responsable del departamento, tanto telefónica como personalmente. Una localización difícil o bien un cliente que requiere una atención especial, por un ingreso hospitalario repentino o por pérdida del empleo, etc. También nos podemos encontrar ante el caso, que debido a una excelente gestión que produce la química necesaria entre el cliente y gestor y una vez que este último se ha personado en las oficinas de la entidad tan solo desea hablar directamente con «su gestor».

el uso de discriminantes que atiendan a la calidad del expediente en cuanto a su condición de localizable, garantías hipotecarias o antigüedad de las cuotas impagadas, de tal forma que la falta de *criterio sistemático*, da cabida a la subjetividad servida por las relaciones interpersonales de los propios interesados.

## 7. BUROCRACIA INTERNA

La misma situación no funcional se produce cuando en las empresas se convocan gran cantidad de reuniones y se requiere mucho papeleo innecesario que hace que en ocasiones y ante tanta *burocracia* uno se pregunte, si no se estará trabajando para la Administración. Algo incomprensible en la empresa privada, sobre todo por la cantidad de cuadros y estadísticas que se demandan sin apenas haber comenzado a trabajar. Ésta es también una de las *obsesiones* de la *dirección*<sup>18</sup>. En primer lugar hemos de empezar a trabajar, con los elementos y herramientas con que contemos<sup>19</sup>. Y nada más comenzar se pondrá en evidencia las *fallas* del sistema (Noailles, 1944, p. 319). Aquí es donde hay que combatir la *burocracia no depurada*, respondiendo en el acto y no dejando la cuestión aplazada para la próxima reunión, pues en ocasiones el cliente está al teléfono y debemos dar una *respuesta en tiempo real*, lo que no admite demoras, entre otras cosas para no dar una imagen distorsionada de la organización empresarial a la que en ese momento representamos. La *agilidad* y la *adaptabilidad* son los mejores antídotos contra la *burocracia ineficiente*<sup>20</sup>.

---

<sup>18</sup> En la 6.ª ponencia del Seminario Permanente de la Cátedra Javier Benjumea (Focus-Abengoa) de Ética Económica y Empresarial del curso 2010-2011 correspondiente al 17 de marzo de 2011 y cuya ponente fue D.ª Ana Sáinz, Directora General de la Fundación SERES (<http://www.fundacionseres.org/>) también planteaba el mismo tema de las excesivas estadísticas demandadas a priori por las empresas y tal vez esto sea debido a un afán de recoger los frutos antes de sembrar.

<sup>19</sup> Corroborando esta idea traemos a estas líneas al Padre Noailles cuando dice: «De un modo análogo han obrado todos los fundadores y todos los legisladores de Órdenes religiosas. Las Reglas son siempre posteriores a las Comunidades que rigen. No hay duda que ya desde el primer día se impone la necesidad de un horario y de estatutos interinos; pero sólo lentamente y después de haber consultado con Dios y con las ilustraciones que la experiencia presta se elaboran las leyes definitivas que por siglos y siglos han de formar el código religioso de la nueva familia». El subrayado es mío.

<sup>20</sup> Y como botón de muestra valga un exponente claro a la par que increíble, cual es no aceptar como medio de pago por una entidad financiera una tarjeta de crédito o débito para cancelar una deuda.

## 7.1. NORMALIZACIÓN

Para combatir la situación anterior contamos con un aliado de excepción: la *normalización*, que deberá abarcar a todo el proceso. Desde la documentación necesaria para la concesión del préstamo hasta la preparación del pleito por parte del departamento jurídico —bien sea en régimen propio o externo (*outsourcing*)— pasando por el departamento previo al de *contencioso*, donde a través de *impreso normalizado* el expediente se va completando con toda la documentación necesaria<sup>21</sup>.

## 8. INCENTIVOS

La retribución juega un papel muy importante, hasta el punto de ostentar entidad propia. No tanto por el valor intrínseco que representa en cuanto a poder adquisitivo, o de reconocimiento empresarial, —mayor *estatus*— como por constituirse en *motor de productividad*. Analicemos qué debemos potenciar para obtener un mayor rendimiento. Distingamos si retribuimos un puesto de trabajo *estático* —un administrativo con proyección interna— o un trabajo *dinámico* como el de *gestor de recobro* de proyección externa y de cuyo *buen hacer* depende en gran medida reportar de forma inmediata liquidez a la empresa. La *retribución eficiente* requerirá un ligero *desplazamiento*, salvando el sueldo base o fijo que habrá de garantizar unas cantidades dignas y que por su poder adquisitivo pueda hacer frente a la situación de crisis y a los sucesivos incrementos del IPC anual, hacia un variable que habrá de retribuir todo el monto nominal que el gestor haya gestionado directamente y que el cliente haya ingresado en cuenta<sup>22</sup>. Lo que hace a la retribución directamente proporcional al esfuerzo realizado, a mayor esfuerzo mayor recompensa. El *personal* se convierte en un componente de capital importancia para lo cual ha de estar *debidamente seleccionado, encuadrado, remunerado e incentivado*.

<sup>21</sup> Las características propias del impreso normalizado permiten mayor rapidez y seguridad en la revisión de los requisitos demandados, por la distribución idéntica de los datos a comprobar, por ejemplo, la firma del interesado, V.º B.º de dirección o responsable; por lo que tanto la reducción de los tiempos como la seguridad son muy significativas, al margen de saber en todo momento en que fase se encuentra.

<sup>22</sup> El IPC publicado por el INE bajo forma de índice general o para un grupo determinado como vivienda, alimentación, transporte, etc., podemos conocerlo a través de su web: <http://www.ine.es>.

### 8.1. ANTIGÜEDAD

Este complemento personal de gran *calado social* en cualquier relación laboral que consideremos, viene apoyado, además, por el dicho popular: «la antigüedad es un grado». La característica básica del mismo es la de premiar de forma directa la vinculación con la empresa de esa relación que se desarrolla y mantiene durante años y que recompensa la confianza que el trabajador deposita en ella y viceversa, convirtiéndose en mutua. En el terreno del recobro se muestra especial con su característica propia e inevitable de trato directo con el público. La empresa debe hacer al trabajador suyo, así como el trabajador debe hacerse a la empresa. Es de la *idiosincrasia* de la misma de la que se impregna el trabajador con el paso del tiempo. Y es como el trabajador se hace más eficiente. Solo falta una pequeña cuestión que es *conditio sine qua non* para la consecución del fin propuesto y es que tenga establecido un sistema de trabajo, sin el cual es imposible que esa eficiencia mediante la integración del mismo se consiga.

### 8.2. IDIOMAS

Los idiomas siempre fueron muy importantes en todas aquellas manifestaciones políticas y económicas, tanto en épocas pretéritas como actuales. Era y es parte del *bagaje* imprescindible con el que cuentan ejecutivos de empresa y demás personal que por *mor* de su responsabilidad realizan viajes a las distintas sedes de la empresa en el extranjero o entablan contacto con sus ciudadanos a través de los departamentos de *Marketing*, *Relaciones Públicas* o de *Extranjero* con que cuentan los establecimientos bancarios y aquellas empresas que con visos de expansión lo exigen para su incorporación a las mismas. En los tiempos que corren y ante la afluencia masiva de ciudadanos de otras latitudes, para atenderles en debida forma habría que contar con intérpretes de todas y cada una de las lenguas que hablan los recién llegados. Como esto es una labor inviable económicamente hablando, a las empresas no les queda otra alternativa que hacer que sus empleados conozcan y tengan el idioma *inglés* como *herramienta básica* de trabajo y como solución única para todos los clientes extranjeros.

## 9. NUEVAS TECNOLOGÍAS

Hoy en día, las *comunicaciones* y en particular la *tecnología del móvil* juegan un papel fundamental, hasta el punto de hacer el horario de trabajo

mucho más flexible. Tanto a comienzo de jornada, como a término de la misma, así como en fines de semana. Las carteras particularmente difíciles son las que demandan unos *horarios especiales* y una prolongación de jornada. La gestión de las mismas constituye todo un *handicap*, pues al margen de no estar localizable requiere esa atención especial de atender la llamada a *deshora*. Pedir a la empresa retribuya todas las horas que exceden de la jornada laboral y los fines de semana, estaría fuera de lo razonable y sería totalmente antieconómico en cuanto a carteras *paupérrimas* se refiere, pues no llama absolutamente nadie. Pero bien puede plantearse una retribución por llamada recibida y/o emitida durante esos períodos, lo que provocará la predisposición del gestor, además de aligerar la búsqueda de teléfonos ilocalizables, pues o bien se aprovecha el momento en que el cliente moroso se pone en contacto con nosotros, o ya es imposible volver a contactar con él con la consiguiente pérdida de recursos —tiempo dedicado a localizar teléfonos en bases de datos a través de Internet—<sup>23</sup>. Las aplicaciones informáticas a través de una *interfaz* intuitiva mejoran de forma notable el rendimiento, si muestran los datos imprescindibles para gestionar un expediente. Emitir llamadas con un *clic* de ordenador evita errores y cansancio.

### 9.1. INVESTIGACIÓN PREVIA

Cuando nos llega un expediente no sabemos prácticamente nada de él. Habrá que acudir a la documentación inicial del mismo en soporte papel, de la que se habrá obtenido una copia *escaneada* en formato PDF para mayor rapidez en su acceso<sup>24</sup>. De los datos obrantes en el mismo tomaremos los de contacto, tanto telefónico como postal. Si es un móvil, contactaremos a través de llamada o sms y si es postal una simple notificación por correo ordinario nos dirá si la dirección es correcta; si viene devuelta deberemos empezar a buscar en otras bases de datos y con tan solo un coste de algunos céntimos<sup>25</sup>. En el primer contacto evitar no enviar carta certificada o *Burofax* pues al no encontrarse el destinatario también vendrá devuelta y

---

<sup>23</sup> La forma más típica de contacto de los clientes con los gestores de recobro y que ya forma parte de todo un clásico es a través de una llamada perdida, a la que el gestor responde, con lo que aquel se ahorra el coste de la llamada.

<sup>24</sup> Previo al escaneo se procederá a un minucioso análisis del expediente en su totalidad para detectar alguna posible falta de documentación y eliminación de duplicados. Repasar todos los requisitos de firmas y visados así como mantener y corregir en su caso el orden cronológico de sucesos.

<sup>25</sup> Debemos controlar el proceso de comunicación por las cartas devueltas, no por las enviadas. Al igual que en la típica cadena de producción, el control se establece al final de cada fase para detectar los fallos de fabricación.

habremos obtenido el mismo resultado pero con un elevado coste añadido. Esta sencilla regla de *economía doméstica* no siempre es observada por las entidades crediticias<sup>26</sup>. Puede ser que una simple carta consiga el contacto, si así no fuere y queremos tener una prueba fehaciente de nuestra comunicación, ya será hora de enviar una carta certificada con acuse de recibo y/o un *Burofax* o llegado el caso si el asunto lo mereciere un requerimiento notarial al uso.

## 9.2. BASES DE DATOS

En la era de la informática las bases de datos demuestran eficacia por su ayuda inestimable<sup>27</sup>. Éstas pueden ser, tanto internas, es decir, residentes en nuestro propio sistema informático como externas o residentes en Internet, accesible a través de los distintos enlaces que nos ofrece este medio. Otra ventaja adicional y nada desdeñable radica en su permanente actualización, lo que altera su calificación, pues de un expediente *ilocalizable*, puede pasar en un momento determinado a *localizable*. El servicio que estas bases nos prestan es inestimable aunque a cambio deberemos satisfacer el precio establecido para ésta mediante la modalidad de suscripción. Tan solo el largo plazo nos permitirá dirimir si la inversión realizada en dichas bases es rentable o no. Apostamos por las mismas, pues pasado algún tiempo, nuestras propias bases en ocasiones *ab initio* ya están desfasadas. Los errores cometidos en la grabación de los datos se mantienen a lo largo del tiempo, con lo que se requiere una comprobación *a posteriori* de los mismos. La única forma de reducirlos es la *escrupulosidad* en la *grabación*. La falta de actualización, afecta tanto a los datos de contacto como a la *cuenta de mayor* del

---

<sup>26</sup> Hay empresas que aplican de forma equivocada la economía al reducir gastos, pues limitan el envío de mensajes a través de SMS y a la vez utilizan de forma indiscriminada el *Burofax* para contactar con el cliente moroso, con el altísimo coste de este último.

<sup>27</sup> El expediente tradicional en soporte papel —de donde se extraen los datos para la conformación de las bases de datos— se forma por acumulación a la documentación inicial de toda aquella generada durante la vida del expediente que es, como mínimo, la del préstamo, aunque se acorte por cancelación, total o parcial —a través de la venta del vehículo— o bien por impago llevándolo directamente a fallido. Atendiendo a la pura lógica el criterio de formación del mismo será el de diario, es decir, según va llegando la diferente documentación, y por una elemental norma de economía archivística, de abajo arriba siendo la documentación más reciente la que nos encontremos a primera vista. Y para evitar recurrir a registros auxiliares archivarémos por orden alfabético pues el nombre siempre lo vamos a conocer; nadie pregunta por un número de expediente en concreto o la fecha de concesión del préstamo, a menos que estemos cruzando datos, pero para eso ya están las bases informáticas.

cliente. Los errores sobre una deuda pagada por no estar contabilizada o en el peor de los casos el reclamarla, ofrece una imagen deplorable de nosotros mismos, amén del daño que originamos a la propia de la entidad toda vez que somos en ese momento su cara visible<sup>28</sup> (Allas Llorente y Díaz Salgado, 2004, p. 36); lo que supone un gran derroche de recursos debido a la mala gestión del recobro.

## 10. DECÁLOGO PARA LA SOSTENIBILIDAD

El presente decálogo basado en la experiencia acumulada, fruto del trabajo diario en empresas y por personas que desempeñan la función de gestor sin ser exhaustivo —ni pretender ser *numerus clausus*—, aunque sí justificado, intenta conseguir una mejora en la gestión de la cartera de impagados, lo que conlleva a que la empresa a corto plazo pueda alcanzar un grado de sostenibilidad mayor, lo que coadyuvaría a reducir esta partida del balance de forma notable.

- *Eliminar importe franquiciado.* Este actúa negativamente, pues la franja abarca desde cero euros, hasta la cantidad estipulada por la empresa, y no computa a la hora de la retribución. Si el *objetivo* se puede *alcanzar* no existe problema. Ahora bien, si es una cartera *dura*, la cosa cambia, pues el *gestor* está sometido a un fuerte *estrés* inversamente proporcional al rendimiento. Para evitar esta situación deberemos retribuirle porcentualmente desde el primer euro recobrado<sup>29</sup>.
- *Eliminar el tope máximo de recobro.* Mantener este tope desincentiva al gestor de recobro, pues de alguna manera se le está diciendo que ya ha recobrado suficiente, con lo cual en el momento en que alcance ese tope dejará automáticamente de trabajar. Este punto al lector le podrá parecer poco creíble pero es cierto. Hay empresas que lo tienen establecido. Si la empresa quiere recobrar e incrementar beneficios deberá eliminarlo.
- Las *indemnizaciones* de compañías aseguradoras son ingresos extraordinarios tanto por la eventualidad como por la cuantía, formando un *fondo común* a repartir y no imputarlas a un gestor determinado cual

<sup>28</sup> «(...) representamos a la empresa por encima de nosotros mismos, y para las apariciones en pantalla (...)» en referencia al cuidado de la imagen personal del periodista en *La imagen personal en El periodista ante la información en Libro de estilo*.

<sup>29</sup> En el avance de la vigésimo tercera edición del DRAE se anuncia la inclusión del término franquiciado. Extraído el 31 de enero de 2012 de <http://buscon.rae.es/draeI/>

mérito suyo fuere. De no hacerlo así, el factor negativo hará mella, por un lado en los demás gestores —que tienen que trabajar más para alcanzar el objetivo— y en el propio gestor al que se le asigna también, pues con el cómputo de dicho importe alcanza el tope máximo —con mucho menos esfuerzo— y lógicamente dejará de trabajar por simple pérdida de incentivo.

- *Asignación de expedientes según criterios objetivos* de calidad similar. La asignación manual de expedientes desaprovecha recursos al destinar varias personas a una labor hartamente delicada en el que es imprescindible llevarla hasta el extremo de exquisitez para evitar desajustes y no herir susceptibilidades. La adopción de criterios subjetivos beneficiando a unos gestores en detrimento de otros, plantea un claro caso de *mobbing*.
- *Igualar porcentaje de comisión* de todos los gestores. Es una práctica ya habitual mantener estas diferencias entre gestores, lo que contribuye de forma decisiva a crear un mal ambiente de trabajo. Es un *trabajo gris* donde las diferencias de funciones prácticamente no existen.
- *Eliminar objetivo anual*. Hay que eliminar trabajar bajo presión e incentivar el recobro a través de un *plus de productividad*. A mayor cantidad recobrada se deberá percibir más ingresos. Sustituir la *presión* por un *incentivo*, aumenta la producción y por ende reduce el estrés a una cota más baja<sup>30</sup>.
- Adecuar la *categoría profesional* a la titulación académica o universitaria poseída y que exigida para la incorporación a la empresa como *conditio sine qua non* suponga ocupar en el escalafón el lugar correspondiente a la titulación obtenida y experiencia adquirida. La *licenciatura en derecho* se convierte en algo *básico* por los innumerables temas jurídicos que se plantean en la gestión diaria de los expedientes de una cartera.
- Los *idiomas* en ocasiones son fundamentales, para contactar con cualquier titular, de haber varios o un tercero que sirva como *enlace*, —el *iter* lo compone personas, empresas, incluso autónomos, que con buena voluntad se convierten en improvisado vehículo conductor— para transmitir nuestro mensaje.

---

<sup>30</sup> El *Diario 20 minutos* en su edición de Madrid del día 23 de marzo de 2011 en la Sección de Formación y Empleo en Salud laboral, titula «El trabajo cada vez enferma a más gente». «Hasta el 60% de las bajas de los ciudadanos de la UE se deben a problemas de ansiedad y estrés». Extraído el 23 de marzo de 2011 de [http://estaticos.20minutos.es/edicionimpresa/madrid/11/03/MADR\\_22\\_03\\_11.pdf](http://estaticos.20minutos.es/edicionimpresa/madrid/11/03/MADR_22_03_11.pdf), p. 15.

- Los *cursos de formación* ayudan sobremanera a entender el trabajo que se realiza, y a desenvolverse con mayor soltura con técnicas específicas de recobro. Crear o simular situaciones reales de riesgo *a priori*, con una serie de respuestas previstas para cuando el cliente las plantee, da seguridad y evita el estrés que produce el no saber actuar de forma adecuada, donde la toma de decisiones se hace en fracción de segundos.
- Implantación de un *sistema de trabajo* que evite improvisaciones y arbitrariedades <sup>31</sup>.

Estas medidas ofrecen una gestión más eficiente del trabajo que realizan los *gestores de recobro*, estimulan el esfuerzo e incentivan el rendimiento y es aceptado *motu proprio* al aunar el estímulo de valores e interés económico, amén de reducir el estrés <sup>32</sup>.

## 11. EN BUSCA DE LA EXCELENCIA

Durante el desarrollo de la actividad laboral hay errores menores o de forma que debido a *vicios adquiridos* durante años o bien a circunstancias puntuales se cometen en un momento dado, pero lo que de ninguna manera es admisible es que se cometan *errores de bulto* de forma reiterada o por sistema.

Con carácter previo a otorgar el préstamo comprobaremos:

- La solvencia del cliente mediante escrituras de propiedad, certificación del Registro de la Propiedad, etc., que nos ofrece una *información registral estática* sobre *titularidad y cargas* y otra *información registral dinámica* —facilitada por el Banco de España— que deberá cubrir al menos una amortización mínima del 75% del bien <sup>33</sup>.

<sup>31</sup> Dando continuidad, uniformidad y permanencia al igual que sucede con los compositores musicales de los que no hemos sido coetáneos, pero interpretamos sus obras por estar escritas en un lenguaje universal transmitido de generación en generación.

<sup>32</sup> Se puede conocer como se vive el día a día en el mundo del recobro, a través del reportaje: Los cobradores, firmado por la periodista C. Pérez-Lanzac, Madrid 06 de abril 2011, a través del link: [http://www.elpais.com/articulo/economia/pensara/personas/llamo/nadie/pagaria/elpepueco/20110406elpepueco\\_2/Tes](http://www.elpais.com/articulo/economia/pensara/personas/llamo/nadie/pagaria/elpepueco/20110406elpepueco_2/Tes) (extraído el 07 de abril de 2011).

<sup>33</sup> «La Central de Información de Riesgos (CIR) es un servicio público que gestiona una base de datos en la que constan, prácticamente, todos los préstamos, créditos, avales, y riesgos en general que las entidades financieras tienen con sus clientes.

Además de observar lo esencial resumido en los siguientes términos:

- Exigir certificación de la empresa donde preste sus servicios el solicitante.
- Firmar el contrato de préstamo y demás documentación a presencia de un empleado —*apoderado*— de la entidad de crédito con poder bastante para otorgarlo. Si queremos una garantía adicional, se hace imprescindible legitimar la firma ante fedatario público.
- No permitir que la documentación se formalice en la sede del *concesionario* y este la remita *a posteriori*, pues las firmas no se han podido cotejar con el original, con lo que la entidad se enfrenta a una posible —y más que frecuente— reclamación del cliente alegando que la firma no es la suya <sup>34</sup>.
- Cotejar las fotocopias de la documentación del titular con sus respectivos originales (por ejemplo, DNI, carné de conducir, pasaporte, libro de familia, permisos de trabajo y residencia, etc.).
- Cotejar la documentación original del vehículo con sus respectivas fotocopias —a nombre del titular— comprobando marca, modelo, matrícula, color, número de bastidor, etc.

---

La Central de Información de Riesgos (CIR) es un reflejo de lo que tienen sobre usted las entidades en sus bases de datos.

Para cada uno de esos riesgos, las entidades que los declaran facilitan *la información más relevante*, incluyendo la identificación del cliente. Por ejemplo, si usted es titular de un préstamo hipotecario, su nombre y su número de identificación fiscal estarán registrados en la Central de Información de Riesgos (CIR), junto al importe que sume su deuda (en miles de euros redondeados) a final de cada mes.

La información de la Central de Información de Riesgos (CIR) está protegida por importantes medidas que garantizan su calidad, seguridad y confidencialidad. Esto es así por obligación legal. Además, el Banco de España ha considerado siempre esos objetivos como propios y tiene dos *objetivos* fundamentales:

- Facilitar a *las entidades* declarantes *información necesaria* para su actividad. Imaginemos, por ejemplo, que su entidad de crédito está estudiando si darle o no un préstamo. A través de la Central de Información de Riesgos (CIR), y con su conocimiento, la entidad puede saber cuál es la deuda que usted ya tiene con otras entidades, y así hacerse una idea mejor de su solvencia. Una vez que le den el préstamo, y mientras lo deba, la entidad será informada mensualmente de forma agregada de todos los riesgos que hayan sido declarados a la Central de Información de Riesgos (CIR), lo que le ayudará también a conocer su situación.
- Permitir al *Banco de España* el adecuado ejercicio de sus competencias y en particular las de *supervisión e inspección* de las entidades de crédito». Extraído el 4 de abril 2012 de <http://www.bde.es/clientebanca/cirbe/objetivos.htm>. El subrayado es mío.

<sup>34</sup> Deberá aportar denuncia presentada ante la Policía por falsedad.

- Custodiar el contrato de préstamo del vehículo, —lo contrario impide tramitar la demanda judicial— pues el propio juzgado, en ocasiones, exige el original, que tal vez, nunca llegó a la entidad.
- No retirar el vehículo cuando constituya la única solvencia <sup>35</sup> y se utilice como *herramienta de trabajo* y siempre que el importe de la venta del mismo no cubra el principal del préstamo, —si se llega a un acuerdo de pago— pues en caso contrario cerraríamos la única posibilidad de recobro; circunstancia ésta especial y que atiende a la situación personal del cliente <sup>36</sup>.

De no observar de forma escrupulosa los apartados anteriores corremos el riesgo de convertir *a priori* el expediente en *fallido*.

## 12. CONCLUSIONES

- 1<sup>a</sup>. Cuando la empresa está sumida en el *caos* más absoluto, con una altísima *tasa de fallidos* se hace necesaria la aplicación inmediata de las directrices sugeridas como solución *in extremis*, confiando plenamente en su personal debidamente incentivado e inmediatamente corregir la concesión de créditos indiscriminados sin garantía previa ni suficiente.
- 2<sup>a</sup>. La entidad de crédito tiene que establecer un *férreo* control previo a la hora de conceder un préstamo, a través de *personal cualificado* que asegure mediante comprobaciones fehacientes de certificación de la empresa donde trabaja el cliente.
- 3<sup>a</sup>. Información registral cubriendo una amortización mínima del 75% del bien.
- 4<sup>a</sup>. Constituir reserva de dominio al inicio de la relación contractual que limite cualquier tipo de disposición sobre el bien y responda en un futuro en la medida de lo posible, pues la *tasación oficial* manda en la cancelación del préstamo.
- 5<sup>a</sup>. Firma del contrato de préstamo y demás documentación a presencia de un empleado —apoderado— de la entidad de crédito y mucho mejor ante fedatario público.
- 6<sup>a</sup>. Cotejar y custodiar la documentación del titular y del vehículo.

<sup>35</sup> Entendiendo por única solvencia carecer de propiedad alguna a su nombre siendo trabajador autónomo.

<sup>36</sup> Caso típico es el del autónomo que trabaja en exclusiva para la Administración y por no atender ésta puntualmente sus compromisos de pago le arrastra a la morosidad al igual que al resto de proveedores, tema por otro lado de candente actualidad.

- 7<sup>a</sup>. El recobro requiere *disciplina de gestión*, que no deje flecos y asegure todas las posibilidades de recobro.
- 8<sup>a</sup>. *Capacitar a responsables* e incentivar a *gestores de recobro* son dos prioridades de esta parte del escalafón.
- 9<sup>a</sup>. La empresa no puede derrochar recursos, humanos y materiales pues se constituye en gestor de un capital cedido por *mor* de la confianza de un tercero —*depositante*—.
- 10<sup>a</sup>. Si las conductas sugeridas se llevan a cabo, habremos contribuido de forma significativa a que la *empresa de recobro sostenible* deje de ser mito para convertirse en realidad.

### 13. BIBLIOGRAFÍA

a) Bibliografía utilizada y citada en este estudio:

- ALLAS LLORENTE, J. M.<sup>a</sup>; DÍAZ SALGADO, L. C. (2004), *Libro de estilo*, 1.<sup>a</sup> ed., Sevilla: Radio y Televisión Andaluza.
- BUENO OCHOA, L., *Revista Miscelánea Comillas*, enero-junio 2011, vol. 69, núm. 134.
- NOAILLES, P. B. (1944), *El buen padre*, Barcelona, Casa editorial y librería litúrgica Rafael Culleras.

b) Bibliografía no citada, de interés para este estudio:

- BRACHFIELD, J., (2004), *Jaque a los impagados. El recobro de los impagados mediante negociación efectiva de los morosos*, Barcelona: Gestión 2000.
- (2010), *Nueva legislación contra la morosidad. Reclamación de deudas y gestión de impagados*, Barcelona: Bresca.
- (2010) *Cobro de impagados y negociación con deudores: como cobrar los impagados sin confrontación con los deudores*, Barcelona: Bresca.
- (2009), *Gestión del crédito y cobro*, Barcelona: Bresca.
- (2009), *Cobro de impagados: guía práctica para la recuperación de deudas*, Barcelona: Gestión 2000.
- (2008), *Memorias de un cazador de morosos*, Barcelona: Gestión 2000.
- MOCHÓN, F., (1992), *Economía básica*, 2<sup>a</sup> ed., Madrid: McGraw-Hill.

### 14. BIBLIOGRAFÍA ELECTRÓNICA

- <http://buscon.rae.es/draeI/> (31 de enero de 2012).
- [http://estaticos.20minutos.es/edicionimpresa/madrid/11/03/MADR\\_22\\_03\\_11.pdf](http://estaticos.20minutos.es/edicionimpresa/madrid/11/03/MADR_22_03_11.pdf) (23 de marzo de 2011).
- <http://www.bde.es/clientebanca/cirbe/objetivos.htm> (04 de abril de 2012).

<http://www.caracol1260.com/noticias/internacional/el-papa-pide-a-cuba-una-sociedad-abierta-y-condena-el-capitalismo-salvaje/20120326/nota/1660657.aspx> (28 de marzo de 2012).

[http://www.cincodias.com/articulo/mercados/tasa-morosidad-dispara-record-hace-anos/20110418cdscdsmer\\_6/](http://www.cincodias.com/articulo/mercados/tasa-morosidad-dispara-record-hace-anos/20110418cdscdsmer_6/) (18 de abril de 2011).

<http://www.diariodejerez.es/article/jerez/539146/jerez/y/salud.html#> (23 marzo 2011).

[http://www.elpais.com/articulo/economia/pensara/personas/llamo/nadie/pagaria/elpepueco/20110406elpepueco\\_2/Tes](http://www.elpais.com/articulo/economia/pensara/personas/llamo/nadie/pagaria/elpepueco/20110406elpepueco_2/Tes) (7 de abril de 2011).

<http://www.fundacionseres.org/> (25 de marzo de 2011).

<http://www.ine.es/prensa/np621.pdf>. (23 de marzo de 2011).

## 15. ABREVIATURAS

DRAE: Diccionario de la Real Academia Española.

INE: Instituto Nacional de Estadística.

IPC: Índice de Precios al Consumo.

SERES: Sociedad y Empresa Responsable.

UE: Unión Europea.

v.º B.º: Visto Bueno.