

PROCÉS DE LA GESTIÓ DE LA MOROSITAT EN LA RECERCA

Acord núm. 275/2009 del Consell de Govern pel qual es ratifica el procés de la gestió de la morositat en la recerca

- Document aprovat per la Comissió de Recerca del Consell de Govern del dia 18 de desembre de 2009.
- Document aprovat pel Consell de Govern del dia 21 de desembre de 2009.

DOCUMENT CG 76/12 2009

Vicerektorat de Recerca i Innovació
Barcelona, 21 de desembre de 2009

PROCÉS

LA GESTIÓ DE LA MOROSITAT EN LA RECERCA

(ÀMBIT CTT)

Centre de Transferència de Tecnologia (CTT)

Desembre 2009

ANTECEDENTS

La gestió de la morositat al CTT es realitza de l'àrea de tresoreria del CTT i amb el suport de les delegacions del CTT de manera molt manual i fent gestions molt bàsiques de seguiment, sense un procés clarament definit.

Fins el 2007 la morositat era menys del 3% dels ingressos acumulats (3,7.-M€ dels que 0,936.-M€ són públics), una dada que estava dins els marges de qualsevol empresa. El fet es preocupant a partir del 2007, on la morositat experimenta una creixement exponencial que arriba als 10 milions d'euros el 2008.

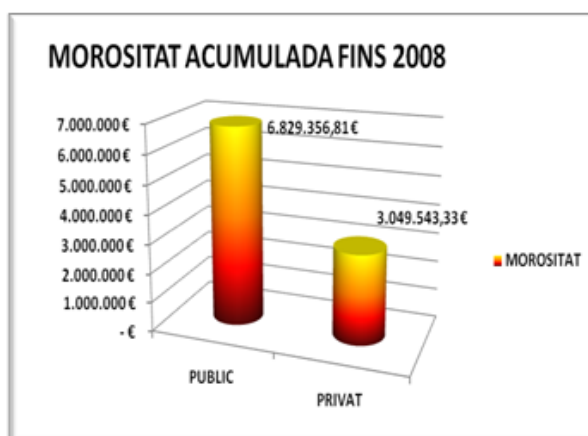
Davant tal situació cal actuar i definir un procés que marqui les pautes de com procedir (tipologia de gestions en base la tipologia del deute, com fer front a les despeses de gestió i/o demandes judicials, ...)”, els agents que hi ha d'intervenir, i el seguiment de cara el futur.

SITUACIÓ ACTUAL

La morositat identificada en els dos darrers anys s'ha incrementat de manera exponencial, desbordant tots els recursos destinats del CTT per la seva gestió normal.

A continuació, es contemplen uns quadres i uns gràfics on es reflexa la creixuda exponencial de la morositat.

Tipus de Client	Fins 2005	2006	2007	2008	Total general	clients	
						nobre de amb deute	>6000€
Total Clients privats	440.521,19	250.843,98	608.503,99	1.713.889,06	3.013.758,22	558	120
Total Ens Públics	1.253.609,75	230.341,61	936.501,30	4.445.417,75	6.865.870,41	98	56
Total general	1.694.130,94	481.185,59	1.545.005,29	6.159.306,81	9.879.628,63	656	176
Acumulat		2.175.316,53	3.720.321,82	9.879.628,63			



Destacar que actualment el 83% del deute en l'àmbit privat es concentra en 120 clients, i que l'administració pública, encara que amb un retràs important, fa efectiu el pagament (compromís pressupostari).

EL COST DE LA MOROSITAT

La morositat **produeix un cost financer**, aquest cost depèn **del tipus d'interès i del cost mig ponderat** dels recursos emprats per finançar l'actiu circulant.

Altres factors que influeixen en el cost són :

- La **pèrdua del valor** del diner provocat per la inflació.
- Les **despeses de gestió** del cobrament necessàries per recuperar l'impagat.
- El **cost d'oportunitat** de no poder disposar dels diners.

El càlcul del cost financer de la morositat segueix aquesta equació:

$$\text{Cost financer de la mora} = \text{Import del crèdit} \times (\text{retràs pagament en dies} / 360) \times \text{Taxa Morositat}$$

La taxa de morositat actual es mou en un 12% en les PYMES.

Altres perjudicis que provoca la morositat:

- Allargament del termini mig de cobrament.
- Allargament del cicle de caixa que produeix un augment de les necessitats operatives de fonsos.
- Increment del circulant net en el balanç provoca un increment de cost financer.
- Tensions de tresoreria.
- Elevats costos financers.

Els **crèdits incobrables suposen un esforç addicional de vendes/contractes/projectes** si es vol compensar les pèrdues econòmiques dels impagats. S'anomenen Vendes esterilitzades !

- Com més petit sigui el marge de benefici de les vendes i major sigui l'import del crèdit incobrabable, més fort serà l'impacte en termes de d'import de vendes esterilitzades.

En el nostre cas, pels números que ens movem en morositat, ens suposa un cost financer d'aproximadament 1,3.-M€, i si estíem els impagats en un 20% , implicarà un volum de vendes estèrils a contractar d' aproximadament uns 12.-M€.

DEFINICIÓ DEL PROCÉS DE GESTIÓ DE LA MOROSITAT. PROPOSTA

Es proposa en primer lloc definir un seguit de passos a desenvolupar en el procés de la gestió de la morositat que permeti fer un seguiment bàsic d'aquesta i actuar fins aconseguir el seu cobrament, dins les mesures més adients. I per altra banda desenvolupar un pla de xoc per fer front a l'actual situació.

1.- Desenvolupament del procés bàsic d'actuació. Central – Delegacions CTT.

- a. De manera automàtica s'identificaran les factures vençudes a través del sistema d'informació SAP.
- b. Si la factura vençuda no s'ha cobrat en els següents 15 dies, s'enviarà un avís al PDI del seu 'no cobrament' a través de portal de consulta 'MEDI'.
- c. Si passats 30 dies del venciment el deute no es compensat, s'enviarà un e-mail al PDI informant de la situació, i es notificarà també en el portal de consulta 'MEDI'. Immediatament després es farà una reclamació escrita del deute del client des de l'àrea de tresoreria del CTT.
- d. Passat 30 dies més, si el deute no s'ha compensat, es tornarà a repetir un cop més el pas 'c' anterior.

A partir de les fases c i d es desencadenen tot un seguit de gestions com :

- ✓ Contacte amb el professor per conèixer la situació.
 - ✓ Reclamació escrita del deute .
 - ✓ Gestions telefònica amb el client.
 - ✓ Deixar constància de les gestions realitzades i del resultat
 - ✓ Tramesa de documentació acreditativa
 - ✓ Rectificació de factura si cal i/o correccions comptables si fos el cas.
 - ✓ Reunió/reunions amb el client i/o el professor en cas necessari
 - ✓ Re - negociació del deute si és el cas.
- g. Si el deute passa a ser definitivament incobrable per motius suficientment argumentats, caldrà anul·lar la/les factura/es emeses (ajustos comptables) amb l'aprovació del responsable del projecte.
 - h. Si el deute no es considera incobrable, i es considera moros, es trametrà la documentació i el detall de les gestions realitzades a l'oficina IPR per actuar amb un nivell de reclamacions superiors. (temps ja esgotat entre 6 a 8 mesos)

2.- El procediment a seguir per part de la Oficina IPR serà el següent:

- i. Estudi de la documentació traspasada des de l'àrea de Comptabilitat-Tresoreria i cerca d'informació complementària (convenis, etc) per prendre una decisió sobre la viabilitat de l' inici de la reclamació judicial.

- j. Comunicació (telefònica o mail) “més dura” a l’empresa en termes de que si no fan front al pagament la UPC iniciarà les mesures corresponents.
- k. Presentació d’un requeriment formal a l’empresa signat pel Rector en línia amb el comentat al punt anterior (es requereix la presentació d’un requeriment amb els mitjans de comunicació adequats per a ser vàlid de cara a iniciar accions judicials).
- l. Si passat el termini prescrit no paga ni s’arriba a cap altra acord, inici del procés judicial.

A tenir en compte:

- La responsabilitat del PDI en referència a l’emissió de la factura al client.
 - S’entén que els treballs estan fets i han sigut acceptats – segons acord condicions conveni.

Requeriments tècnics

Adequació dels sistema SAP – MEDI.

Modificacions bàsiques a títol de transaccions que permetin fer el seguiment automàtic, notificar mitjançant el portal MEDI i que registrin les operacions i es pugui fer les trameses de les cartes per escrit als clients. (Necessari prioritzar aquesta actuació en el grup de treball SAP-FICO)

Personal dedicat al proces.

Comptabilitat-Tresoreria-CTT:

Personal propi + la necessitat d’incorporar un nou recurs humà.

La tasca es realitzarà centralitzadament amb recolzament puntual de les delegacions CTT dels campus.

Oficina IPR-CTT:

Actualment la Oficina IPR, amb els mitjans disponibles, pot analitzar la viabilitat del cobrament, presentar els requeriments i fer el seguiment judicial d’uns pocs casos al mes, sense que això suposi cap despesa extra (només el cost de mitja persona dedicada a IPR de projectes CTT).

La necessitat d’incorporar un nou personal de suport especialitzat en la matèria i/o en la subcontractació de serveis d’advocats externs caldrà tenir-ho en compte si el nombre de casos augmenta.

Cost de la gestió.

La gestió de la morositat té associats dos tipus de costos en funció de la complexitat del client/deute:

1. Intern UPC derivat de les gestions del personal CTT exclusiu per a tal afers.
2. Extern UPC derivat del servei de professionals per l’assessorament i/o execució d’al·legacions, demandes judicials, ..)

Model d'imputació del cost.

1. El cost de la despesa es repercutirà sempre i quan es recuperi la totalitat o la parcialitat del deute. En cas contrari no.
2. Per gestions de deutes inferiors a un any (Deute \leq 1r. any), el professor responsable farà front al 50% del cost de les despeses externes derivades. L'altre 50% se'n farà càrrec el CTT. No es repercuteix el cost intern UPC.
3. Per deutes superiors a un any (1r. any $<$ Deute), el PDI se'n fa càrrec del 100% del cost de les despeses externes derivades + el 5% de l'import del deute, amb un mínim segons taula de barems que s'adjunta, en concepte de cost intern UPC.

Taula de barems amb els imports mínims de costos interns.

Intervals imports deute	Import mínim cost intern
De 6.000.-€ a 10.000.-€	350.-€
De 10.001.-€ a 20.000.-€	600.-€
De 20.001.-€ a 35.000.-€	1.100.-€
> 35.000.-€	3.200.-€

Tractament de l'IVA del deute incobrible.

Carregar l'IVA al projecte del professor en cas de que havent diferències entre client i professor aquest últim no hagi tramitat d'anul·lació de la factura dins el termini que permet la llei anul·lar-la. Cas contrari l'IVA no el suporta la UPC ja que queda anul·lat.

La UPC només hauria d'assumir els IVA que no poguessin recuperar-se.

PROPOSTA : PLA DE XOC ACTUACIÓ A 120 CLIENTS MOROSOS.

Cal posar en marxa una actuació urgent de seguiment i reclamació dels impagats de la morositat actual, concentrada en l'àmbit privat bàsicament i centrada en 120 clients que tenen el 83% del total del deute.

S'aplicarà els criteris d'imputació de costos de l'apartat anterior, en cas de cobrar el deute.

El 17% restant del deute s'analitzarà la viabilitat de tramitar-ho - gestionar-ho a través d'un agent extern.

CLIENT MOROSOS. DEFINICIONS

En base al temps i a l'import del deute classifiquem dos tipus de clients morosos :

Client morós crític.

1. Clients amb deutes globals de més de 25.000.- € i amb una durada de més d'un any.

Actuacions:

2. No es podrà realitzar cap conveni, ni albarans per facturar.

Client morós bàsic.

1. La resta de clients amb deutes.

Actuacions :

2. Es podrà realitzar convenis i albarans per facturar, sempre i quan el PDI no tingui més de dos factures emeses i no cobrades.

Es publicarà la llista a la intranet del CTT accessible per tothom de la UPC.