

PROFESIONALES

IMPUESTOS Y LEGAL



Gestión de la cartera de deudores morosos: una nueva perspectiva

Las empresas suelen mirar con recelo tener que lidiar con carteras de deudores morosos; sin embargo, un cambio de perspectiva puede hacer de esa gestión una oportunidad de desarrollo

DRA. MARÍA JOSÉ LARRAÑAGA
mlarranaga@kpmg.com



Generalmente, dentro de la lista de prioridades de las empresas, la gestión de la cartera de deudores morosos no suele estar en los primeros lugares, por lo que es usual que las organizaciones opten por dilatar voluntaria o involuntariamente este tipo de gestión. Esta dilación o postergación no solo se produce por lo engorrosa que se vuelve la gestión y por el tiempo que insume, sino también por el escaso provecho que suele obtenerse del mismo.

Incluso, existe una creencia de que el término “cartera de deudores morosos” significa tener que lidiar con una situación que genera consecuencias negativas para las empresas; por ejemplo: desviar recursos de la gestión del negocio hacia una tarea que no necesariamente reportará, al final del camino, una ganancia. En nuestra opinión, las consecuencias negativas que pudieren existir en el proceso de recuperación de los créditos no derivan de la situación en sí, sino de una falta de preparación adecuada para afrontar las tareas involucradas en el cobro de los deudores morosos.

Es bien claro para quienes hacen del recupero de créditos su profesión habitual, que los resultados a obtener dependen en gran medida de la existencia de una planificación previa y del control y seguimiento que se haga de la misma.

Plan adecuado a cada empresa

Una gestión que resulte efectiva debe estar fundada sobre un plan de acción que esté basado en el análisis de los factores que carac-



terizan a la empresa deudora, entre ellos: su rama de actividad, la antigüedad y monto de la deuda, grado de vinculación comercial, antecedentes de cobro judicial o extrajudicial, etc.

Conocer el perfil del deudor moroso permite tener un panorama general de la situación y dilucidar si nos encontramos ante un deudor incobrable o frente al cual existen posibilidades de cobro; y en este último caso determinar los procesos a implementar, adecuándolos a las posibilidades de la empresa y a la potencialidad de recupero de la deuda.

Teniendo siempre presente que los resultados obtenidos deben implicar un beneficio mayor para la empresa que el gasto que insume dicha gestión.

Una gestión controlada

Otra herramienta imprescindible en lo que respecta a una gestión

La gestión de la cartera de deudores morosos debe ser vista también como una oportunidad a efectos de conservar al cliente

de deudores morosos es la realización de controles periódicos que permitan realizar un seguimiento de la situación de cada deudor y determinar si se están tomando todas las medidas pertinentes, así como también, evaluar si se están realizando en los plazos previstos.

Cabe destacar que el tiempo es un factor esencial en lo que respecta a la gestión de este tipo de carteras, ya que una demora en la ejecución del plan de acción

puede llevar a que un deudor, que tenía posibilidades de saldar la deuda, se convierta en incobrable, por variaciones en su situación económica.

Asimismo, es crítico monitorear los plazos de prescripción y/o caducidad de las acciones de cobro, sobre todo cuando hay títulos valores involucrados, de modo de que la empresa no vea perjudicado su título con la pérdida de acciones judiciales con plazos abreviados como lo son los juicios ejecutivos cambiarios.

Por estas y otras razones, se considera indispensable la realización de controles durante todo el proceso.

Una nueva oportunidad

La gestión de la cartera de deudores morosos debe ser vista también como una oportunidad a efectos de conservar al cliente, más allá de sus vaivenes económi-

LAS CLAVES

- **ASESORAMIENTO.** Un buen asesoramiento permite evaluar la situación de la empresa y de cada deudor en particular a efectos de crear un plan de acción adecuado.
- **CONTROLES.** Es imprescindible la realización de controles periódicos, ya que el factor tiempo es esencial para mitigar riesgos.
- **RESULTADOS.** Una buena gestión llevará no solo al recupero de la deuda, sino también a la conservación del cliente.

cos y de liquidez. En este sentido, la morosidad de un deudor no necesariamente constituye la fase final de una relación comercial sino que bien gestionada puede permitir su continuación.

Si la empresa no puede o no quiere destinar recursos humanos a ejecutar y monitorear la gestión de recuperación de créditos morosos siempre tiene la alternativa de subcontratar profesionales que lo apoyen.

En ese escenario, resulta indispensable, contar con un buen asesor con experiencia en la materia que sepa guiar a cada empresa, analizando cada situación en forma particular y elaborando un plan de acción que permita gestionar con eficiencia el cobro extrajudicial y –si éste no fuera posible– estar bien preparados para un eventual cobro judicial.

KPMG puede asistirlo en estas tareas. ●



cutting through complexity

ASESORAMIENTO LEGAL Y TRIBUTARIO

Nuestro equipo aporta soluciones creativas y oportunas, con la seguridad que da la amplia experiencia y la dedicación full-time al análisis de su problemática.