



**enplenitud.com**  
*para jóvenes de cualquier edad...*

# Manual operativo de Cobranzas

Miguel Angel Fernandez Felitte

# Manual operativo de cobranzas

Autor: Miguel Angel Fernandez Felitte

Derecho de autor nro. 21630

Buenos Aires – Republica Argentina

## INTRODUCCION

-En un mundo que se transforma sin pausa, cuya evolución es incesante y vertiginosa, en el cual en todos los niveles la competencia es feroz, las finanzas de las empresas no pueden quedar al margen, dado que ellas son el motor, el corazón que debe bombear el flujo continuo que permite a las empresas invertir y transformarse, dentro del esquema de las finanzas un rol determinante y fundamental es el que cumple el área de cobranzas.

Para que esta función se desempeñe en toda su magnitud y con altas posibilidades de mantener un éxito continuo, debemos aprender a innovar, buscar, investigar, aprender y de ser necesario en algunos casos copiar de los mejores, lo mejor, es decir conseguir y aplicar las mejores formas y fórmulas de cobranzas que apliquen otras empresas.-

Este método, sistema o como prefiera llamársele, es aplicado por todas las empresas y en todas las áreas, el mismo consiste en efectuar una búsqueda permanente de mejores sistemas de trabajo y de realizar una evaluación periódica de todas las normas, métodos y procedimientos empleados en otras organizaciones de cobranzas y ver su adaptabilidad a la propia organización.-

Esta tarea tiende a llevar a cabo un proceso de mejora de resultados, aprendiendo de aquellas que demuestran tener un nivel de cobranzas elevado, con relación a los créditos otorgados.-

Para lograrlo es preciso:

- 1) Buscar organizaciones con productos similares y plazos de cobranzas reales más cortos en relación de los propios.
- 2) Investigar aquellas empresas que sin tener similitud con la nuestra, cumplan con el objetivo de tener y conseguir giros adecuados en sus cobranzas.-

Para lograr el éxito, debemos evaluar y organizar la búsqueda de manera tal que podamos obtener la información necesaria sobre los siguientes aspectos de la empresa sobre los cuales se efectúa el informe.-

- a) Cantidad de clientes
- b) Calidad de clientes
- c) Plazos de pagos otorgados
- d) Tiempo real de cobranzas
- e) Índice de morosidad
- d) Sistemas de computación utilizados
- e) Información brindada por los sistemas
- f) Periodicidad de la información

- g) Cantidad de cobradores y/o gestores
- h) Calidad y entrenamiento de los mismos
- i) Incentivos otorgados sobre cobranzas
- j) Cantidad de personal administrativo
- k) Tareas del personal de administración
- l) Información brindada por el área
- m) Organización y métodos usados

Una vez recabada toda la información la misma deberá ser analizada y comparada con los sistemas propios en uso y efectuar aquellas reformas que se consideren necesarias para adaptarlas a las necesidades y sistemas de nuestra empresa.

Efectuados los pasos anteriores, se deben poner en marcha los nuevos sistemas, analizando los resultados obtenidos en forma periódica y readaptándolos, mejorándolos con las modificaciones necesarias a los efectos de corregir errores.

Este manual se ha realizado efectuando una labor similar a la descrita, es el fruto de la experiencia y transito por distintas empresas, cursos y seminarios sobre el tema, recopilando lo mejor de lo aprendido y aquello que lógicamente dio los mejores resultados.-

La idea del mismo, surge después de haber constatado la escasa información disponible sobre esta área y que exponga los procedimientos actualizados y criterios generales que sirvan a empresarios y gerentes del área para estructurar la gestión general de cobranzas.-

## C R E D I T O

Antes de comenzar con el tema de las cobranzas, es conveniente tener un concepto sobre el paso anterior a las mismas es decir la función del crédito.-

El crédito es una transacción de compraventa en la cual se presta un servicio o se entrega un producto o bien a cambio de una obligación de pago a futuro.

Es una función básica que interrelaciona el proceso de ventas con la operatoria de cobranzas siendo el punto intermedio entre ambas funciones y teniendo como principal objetivo resguardar los intereses de la empresa.

Existen varios tipos de créditos, (comercial, bancario, personal, etc.) en todos los casos son distintas las condiciones y los plazos de ventas y/o cancelación, suelen variar también estos en función del mercado y las condiciones económicas del momento.

En el tipo de crédito comercial es donde los recaudos a tomar generalmente son menores que los que toman los Bancos para otorgar créditos y se basa en forma preferente en el concepto que tengan los proveedores sobre el solicitante y con el transcurso del tiempo basándose en la relación comercial y el cumplimiento de las obligaciones se va tornando en un crédito de confianza.-

Toda empresa que concede un crédito corre un riesgo (no recuperarlo), es decir que el adjudicatario no cumpla con los compromisos contraídos.-

Esa falta de cumplimiento puede ser transitoria por carecer de fondos necesarios por un determinado problema solucionable en el corto plazo o puede darse que se trate de insolvencia por problemas financieros o de otro tipo donde la imposibilidad de pago sea permanente.-

El tiempo y el riesgo están presentes en toda operación, el tiempo porque existe un plazo de vencimiento a futuro y el riesgo por la posibilidad de que durante ese lapso de tiempo la deuda se convierta en inco-brable.-

La morosidad puede tener diversos orígenes, producto de los diversos factores de riesgo:

- a) Riesgo político, está ocasionados por bruscos cambios en las economías.
- b) Riesgo fortuito: comprendidos por aquellos acontecimientos que imprevistamente aco-san al deudor, como siniestros, robos, etc.-
- c) Riesgo empresarial: provocado por las variables del mercado, modificaciones en los procesos productivos y de consumo, etc.-
- d) Riesgos financieros: podrían formar parte también del riesgo empresarial, son aquellos que afectan la liquides y solvencia del deudor.

Todos estos y otros factores de riesgo forman parte de cualquier crédito, algunos de ellos son posibles de detectar con un seguimiento continuo de las cuentas (riesgo por insolvencia, pueden surgir de un análisis económico financiero y de informes de otros proveedores; riesgo de insolvencia moral, es previsible sí se efectúa un estudio de la trayectoria de los componentes de la firma, toda vez que la misma cambie de due-ños o directivos, este estudio debe comprender la reputación y honestidad de los mismos).

Los factores de riesgo se incrementan considerablemente cuando hay concentración de facturas en un reducido grupo de clientes.-

Todos los riesgos pueden minimizarse en función y igual proporción a la cantidad y calidad de recaudos tomados en su otorgamiento y con un posterior seguimiento de los mismos.-

Un buen otorgamiento de crédito asegura:

- a) Un flujo de fondos constante y seguro.
- b) Una proyección a futuro de ingresos cierta-
- c) Un financiamiento genuino de los negocios.
- d) Una gestión de cobranzas agil-

El caso inverso genera:

- a) Morosidad.
- b) Incertidumbre en los ingresos.

- c) Una proyección incierta.
- d) Financiamiento externo con su carga de gastos.
- e) Una gestión de cobranzas desgastante.
- f) Incobrabilidad.
- g) Pedidas.

## POLITICA DE CREDITOS

A los efectos que el personal sepa que actitud tomar en cada caso y que los clientes conozcan y se adapten a las modalidades de la empresa, es importante tener fijada una política de créditos y que esta sea estable.-

A pesar de lo antedicho diversos factores económicos y de mercado pueden influir en la modificación de la misma, a pesar de lo cual es aconsejable la estabilidad de esta para mantener un punto mínimo de incobrabilidad y dilación de pagos.

Una vez delineada la política, el comienzo de toda apertura de cuenta y otorgamiento de crédito va acompañado por la presentación de una solicitud la que debe ser completada con todos los datos del solicitante, esto pone en marcha un proceso que lleva a la aceptación o rechazo de la operación, este procedimiento lleva las siguientes etapas.-

- 1) - Análisis de la solicitud.
- 2) - Obtención de información económico financiera.
- 3) - Recabar informes comerciales.
- 4) - Análisis de la información recibida.
- 5) - Toma de decisiones.

## LA SOLICITUD.:

La solicitud de crédito es el documento básico e indispensable para iniciar la evaluación del solicitante y para obtener la información necesaria e imprescindible que nos permitirá efectuar los análisis que llevarán a la toma de decisiones.- Esta solicitud debe contener los siguientes datos:

- a) Razón social o nombre
- b) Domicilio legal y comercial
- c) Datos de inscripción en los distintos impuestos y registros.
- d) Ramo
- e) Figura jurídica
- f) Teléfonos - fax- e-mail.
- g) Sucursales y depósitos.
- h) Nombres y datos personales de los socios.
- i) Datos completos de directores y apoderados.
- j) Referencias comerciales y bancarias.
- k) Seguros.
- l) Copias de los tres últimos balances.
- m) Copias de constitución de la sociedad.
- n) Detalle de bienes de uso (rodados, propiedades, etc.)
- o) Datos de sus principales acreedores.
- p) Datos de los principales deudores.-

Esta solicitud debe ser lo mas completa posible ya que reiteramos que de la misma deben surgir todos los datos que sirvan para efectuar el análisis y evaluación del potencial deudor.-

A efectos de no demorar el otorgamiento del crédito y un correcto estudio del mismo, es preciso efectuar un control de la documentación requerida y de la forma en que ha sido completada la solicitud, en el momento en que la misma es presentada por el solicitante, esto permitirá subsanar errores y omisiones en el momento contando para tales efectos con la ayuda del titular o representante del solicitante. De efectuarse un control posterior cualquier error ocasionaría demoras en otorgarse el crédito.-

La información recabada debe ser corroborada y analizada brindando en forma rápida el informe que permita la toma de decisión final evitando toda burocracia que convierta la función de créditos en un obstáculo que se interponga en la venta.-

Esta información a brindar debe ajustarse fielmente a la realidad, sin omitir las opiniones personales que puedan surgir del análisis efectuado.-

Toda la información debe ser precisa, los comentarios deben estar referidos a temas puntuales que hacen a la aceptación o no del crédito, tiene que ser confiable y la fuente del mismo no debe dejar lugar a dudas, su contenido debe referirse a la firma y a los componentes de la misma.-

La fuente de la información puede ser externa (agencias de informes) o interna (vendedor, gestor, o personal especializado del área. etc.) la visita de este ultimo personal es de gran importancia para verificar lo expuesto por el cliente en la solicitud de crédito y a los efectos de efectuar un relevamiento de la empresa que nos permita obtener una información mas veras sobre el estado de la misma sus herramientas de trabajo, etc.

Es importante lograr una entrevista a nivel gerencial para evaluar la capacidad de manejo de los negocios que tengan a ese nivel y su capacidad competitiva.-

En resumen tanto para otorgar el crédito como para las modificaciones de los limites de crédito debemos contar con:

- 1) Informes de agencias especiales
- 2) Referencias de otros proveedores.
- 3) Visitas al cliente e informes de las mismas.
- 4) Balances de los últimos 3 o 4 últimos ejercicios.-
- 5) Manifestación de bienes.
- 6) Informes del registro deudores morosos.

La clasificación crediticia se basa en el análisis efectuado sobre la capacidad de pago, esta se encuentra centrada en un análisis de los balances y del desenvolvimiento económico financiero del solicitante y su solvencia para afrontar los compromisos a contraer y en la voluntad de pago, se evalúa la misma basándonos en los informes respecto a su comportamiento ante otros proveedores o entidades crediticias. También debe tenerse en consideración el respaldo económico, este se basa en las garantías que representan los bienes materiales que posee la empresa solicitante y los componentes de la misma.

Hay dos preguntas primarias que debe efectuarse todo analista:

- a) ¿Para que se solicita el crédito y cual es su destino?
- b) ¿Cómo lo va a cancelar y que respaldos posee?

La primera pregunta tiene su respuesta verificando si el crédito tiene un destino productivo, en cuanto a la segunda depende de los análisis, evaluaciones y de nuestra capacidad para asegurar el repago.-



## ANALISIS Y EVALUACION

Una vez cumplida la primera fase de recabar información y sobre la base de la misma se efectuaran los análisis y el informe final.-

Para esto es preciso un detenido estudio del cuadro económico financiero del solicitante.

La evaluación debe ser general efectuándose no-solo sobre la empresa solicitante sino que la misma debe incluir a cada uno de los componentes de la firma.-

Solo es posible un correcto estudio del potencial económico y la situación actual, como la posible evolución futura a través de sus registros contables.-

Como ya lo hemos mencionado a los efectos de contar con un panorama amplio se debe requerir que el o los solicitantes presenten balances de los últimos tres o cuatro ejercicios, estos aunque no son los elementos más significativo del análisis son una importante guía para seguir el desenvolvimiento económico del cliente.

Sirven entonces para contar con elementos que nos permitirán efectuar una comparación entre los mismos lo que nos mostrara la tendencia y evolución de la empresa.-

Para analizar la capacidad financiera deberán efectuarse una serie de cálculos que nos permitirán medir la capacidad de pago (estos cálculos para la toma de decisión deberán acompañarse de un informe de verificación de bienes).-

Los estados contables requeridos tienen distintos grados de valides en función de su antigüedad y de la situación por la que atravesaban los mercados en ese momento.-

Al efectuar los análisis deberemos verificar:

- a) Que el solicitante tenga un margen de rentabilidad aceptable.
- b) Que su financiación se base en fondos genuinos.
- c) Que sus stocks mantengan una rotación regular.-
- d) Que sus deudas no sean excesivas.

Todo procedimiento de análisis se efectúa generalmente basándose en las técnicas conocidas como de "análisis de interpretación de estados contables".-

Para tener un buen nivel sobre las posibilidades y viabilidad del crédito, debemos contar con índices y estadísticas comparativas, dichos índices varían de acuerdo al ramo de cada empresa y sus distintos tipos de clientes (mayoristas, minoristas, distribuidores, etc.) por lo que es aconsejable que cada empresa base el suyo en índices obtenidos por medios propios y divididos por categoría de acuerdo al segmento que representan dentro de su cuadro de deudores.

Todos los datos deberían ser actualizados permanentemente.-

Sobre la base de la evaluación de los índices obtenidos, balances y cuadro comparativo, deberá emitirse una información la cual conjuntamente con los comentarios que emita el área comercial será elevada para la toma de decisión final sobre el otorgamiento o no del crédito, la determinación final deberá recaer en el jefe del área.-

Este ultimo informe contendrá el detalle de todos los indicadores tomados para la evaluación, la documentación que avala dichos cálculos (balances, etc.), comentarios sobre la situación económico financiera y patrimonial así como las perspectivas a futuro de la empresa, un comentario general

sobre los conceptos recogidos de los informes y el concepto del analista.-

Los cuadros y el concepto económico financiero nos darán una idea sobre el desenvolvimiento del futuro deudor, el cual con el transcurso de la relación comercial puede cambiar de categoría (dentro del cuadro de evaluación de clientes de la empresa).-

A pesar de todos los estudios sobre los balances y situación financiera la idea mas acabada del comportamiento del solicitante nos lo darán las referencias comerciales y bancarias de la empresa y sus componentes.-

## REFERENCIAS E INFORMES

Existen variados medios para obtener los informes y referencias necesarias a los efectos de verificar el comportamiento de un solicitante de crédito, (agencias de informes, registros de deudores, etc.).-

Estos informes nos permitirán conocer el cumplimiento del mismo con sus compromisos a la fecha, el nivel de los créditos que se le otorgan y el concepto que del se tiene.-

Los informes a analizar deben ser recientes, dado que pasado cierto tiempo estos pueden volverse obsoletos por su falta de actualización y las modalidades del deudor pueden haber cambiado fundamentalmente, estos informes no deberían tener mas de doce meses de antigüedad sin ser actualizados.-

Es importante contar no solo con informes de agencias, sino también con un sistema de informes propios.- Estos informes deben ser efectuados por:

El vendedor, quien debe brindar su opinión sobre el futuro cliente.-

Informes del personal de créditos, este informe debe ser cursado luego de una visita a la empresa solicitante donde se verificaran los datos de la solicitud y se evaluara las dimensiones y la organización de la misma.-

Se deberá efectuar una verificación de bienes y un informe al respecto.-

Los informes comerciales y referencias de variado tipo (bancarios, proveedores, etc.) nos permitirán tener un amplio panorama, permitiéndonos conocer el proceder del solicitante y su intención de pago.-

Se debe contar con un sistema que nos permita también verificar el comportamiento presente y pasado de la firma beneficiaria del crédito pero es también sumamente

importante tener también un informe sobre sus componentes.-

Los informes deben contener detalles sobre los posibles problemas del ramo en que opera el cliente y la zona o radio comercial donde desarrolla su actividad, resulta de suma trascendencia conocer también quienes son sus clientes más importantes y la posición de los mismos dentro del mercado así como su proceder, pues quien a pesar de tener capacidad y voluntad de pago, malvende sus productos y/o servicios a morosos e insolventes, al cabo de cierto tiempo de operar con los mismos se vera inevitablemente arrasado por el circulo moroso y se transformara en uno mas de ellos.-

Cuando el monto de los créditos a acordar no son significativos el otorgamiento puede basarse únicamente en el informe de alguna agencia especializada.

En la misma medida en que los montos de los créditos que se van acordando a los clientes incrementa la magnitud de la deuda deberíamos incrementar los pedidos de informes, análisis y recaudos a tomar.-

Existen créditos de asignación directa que otorgan algunas empresas y esta basado en los antecedentes y cumplimiento del solicitante, este tipo de crédito es de asignación rápida y es un crédito de riesgo puro.-

Como contrapartida los riesgos de crédito cubierto son aquellos en los cuales se requieren garantías que avalan el monto a asignar.-

Una vez que obre en nuestro poder la información requerida y esta se encuentre analizada y se encuentren evaluados los informes correspondientes, estaremos en condiciones de aprobar o rechazar la solicitud de crédito.-

Puede darse el caso que de acuerdo a los estudios efectuados el monto a acordar sea inferior al solicitado, por lo cual será preciso informar primero de esta situación al área comercial.-

A los efectos de fijar el límite de crédito debemos:

Tener analizada la capacidad económica financiera y sobre la base de ello determinar un porcentaje sobre el capital al cual corresponda el monto a asignar.-

Debemos luego requerir a la Gerencia Comercial el monto del pedido original y el plazo acordado.-

Solicitar un informe a esa misma gerencia sobre si en el plazo que media entre el primer pedido y su fecha de cancelación deberá reponerse total o parcialmente la mercadería o brindarse un nuevo servicio, lo que originaría un incremento en el monto del crédito original.-

Sobre la base de la información anterior debería emitirse un informe que contenga el monto del crédito razonable a acordar y la fecha estimada de pago, efectuando luego la comparación con el monto del crédito requerido.-

## SEGUIMIENTOS DE CREDITOS Y MOROSIDAD

En cualquier momento independientemente de los problemas económicos que atraviesen algunos sectores de la industria, la sociedad o de aquellos que surjan de los mercados en su conjunto, existe la mora en los pagos, estos moroso pueden ser casos puntuales de clientes que intentan diferir el pago de sus obligaciones usando el crédito acordado como medio de financiación de su propio negocio.-

Existen igualmente varios tipos de morosos:

Morosos ocasionales, son aquellos que por problemas del momento se ven impedidos de cancelar sus deudas en termino, la simple y clara negociación o reclamo consigue un acuerdo para encausar nuevamente la cuenta.-

Moroso costumbrista, son los que cancelan sus obligaciones siempre fuera de termino, recurren a supuestas diferencias en las pautas fijadas con el área comercial o problemas en la calidad de los productos o servicios, analizados los casos se ve que su única finalidad es la de lograr de este modo estirar constantemente el plazo de pago, sin que el tema aparezca como de su responsabilidad.-

Morosos recurrentes, son los que tienen como modalidad de pago el hacerlo fuera de termino, acumulando

deudas y esperando el momento de ser intimado para llegar a un acuerdo de pago, el cual luego generalmente no es cumplido o solo lo cumplen parcialmente, para volver a incurrir en mora y tratar de llegar a un nuevo acuerdo. En el transcurso de las negociaciones y bajo promesas de cancelación intentara seguir efectuando compras que luego integraran a la negociación.-

Estos son casos típicos y se encuadran generalmente dentro de los cuadros de créditos recuperables.- Estas situaciones se ven agravadas lógicamente si la situación del mercado en general sufre retracciones y marcadas fluctuaciones económicas.-

Todos estos factores requieren una actitud siempre vigilante y un seguimiento constante de los créditos, con una toma continua de medidas que permitan seguir, corregir desvíos y recuperar el crédito otorgado en el menor plazo posible.-

Es por ello que para anticiparse a cualquier hecho y lograr reducir el riesgo crediticio a su menor expresión, se debe contar con un área de créditos exitosa y activa, que controle efectivamente la evolución de cada cuenta y efectúe periódicamente los análisis del cuadro de situación de las empresas cuya cuenta considere sobre la base de la deuda y fluctuación de la misma que puede derivar en una situación de conflicto.-

Queda claro entonces que todo crédito después de haber sido otorgado y aunque se hayan tomado todos los recaudos necesarios debe tener un seguimiento constante que permita verificar que el mismo se mantiene dentro de parámetros preestablecidos, esta verificación debe efectuarse en forma regular de acuerdo a los tiempos que por norma disponga la empresa.-

Estas verificaciones de estado de deudas deben permitir detectar cualquier anomalía en la situación financiera del deudor y en su relación comercial con la empresa u otros proveedores, advirtiendo cuando la cuenta se transforma en un factor de riesgo, en cuyo caso deberán tomarse las acciones tendientes a reforzar las garantías ya existentes.-

A los efectos de verificar el incremento de los montos de créditos y su evolución futura es preciso contar con los siguientes datos:

- a) Monto del crédito asignado
- b) Deuda total
- c) Vencimientos futuros
- d) Pronósticos de cobranzas
- e) Montos de pedidos ya entregados y a facturar y sus respectivos vencimientos
- f) Pronósticos de ventas
- g) Análisis de capacidad económico financiera actual
- h) Informes actualizados

La relación continua con los clientes permite tener una calificación de los mismos (excelente, bueno, regular).-

El seguimiento de las cuentas y estadísticas nos permitirán tener ordenados los clientes de acuerdo a sus

modalidades de pago y medir los plazos medios de cobranzas determinando el costo promedio de las mismas así como los coeficientes de perdidas y quebrantos.

Los montos de los créditos a acordar o ya acordados deberán estar en directa relación y proporción con la capacidad de pago estimada para cada cliente, por lo tanto para que el riesgo del crédito sea razonable y se encuadre dentro de parámetros que consideremos normales, las evaluaciones y estudios deben ser efectuados a conciencia y realizados por personal idóneo y con amplia experiencia.-

En muchas oportunidades los montos a acordar por motivos generalmente de índole comercial, presencia en el mercado, puntos de ventas estratégicos o por publicidad, son concedidos en una magnitud tal que podríamos considerarlos excesivos, en estos casos es preciso considerar los beneficios indirectos que estos riesgos le brindan a la empresa, de no mediar dichos beneficios sería necesario solicitar avales o garantías que asegure el recupero de los créditos, en la práctica estos riesgos son para el área considerados como de riesgo total por carecer de respaldo.-

En los casos que entendamos que una cuenta se está convirtiendo en un factor de riesgo se deberá reforzar las garantías ya existentes, este refuerzo puede consistir en:

- A) Garantías de socios y/o directores.
- B) Avales de terceros
- C) Hipotecas

Estos recaudos también son válidos en los casos de refinanciación de deudas, en estos casos y al celebrar los convenios de refinanciación es conveniente considerar ciertos aspectos.-

- 1) Verificar que hayan existido circunstancias fortuitas que influyeron en la capacidad de pago del deudor, esto es importante a los efectos de saber ante que tipo de moroso nos vamos a sentar a negociar.-
- 2) Que se fije un nuevo plazo lo más breve posible y un plan de pago basado en la capacidad financiera del mismo.-
- 3) Que las garantías constituidas cubran el riesgo total.-
- 4) Que el convenio quede debidamente documentado.-
- 5) Que se fijen garantías adicionales si el convenio supera las ya constituidas.-

Debemos recordar que siempre cuando aparece la morosidad en una cuenta puede significar, que se efectuó una mala venta, un mal servicio o una deficiente gestión de cobranzas, pero en la mayoría de los casos la lectura de los antecedentes del deudor nos mostrará que por sobre todos los problemas anteriores se efectuó una deficiente evaluación del deudor al efectuar el otorgamiento del crédito o no se efectuó un correcto seguimiento del mismo.-

## C O B R A N Z A S

Las cobranzas (ingresos de valores), dinero en efectivo, cheques, documentos, etc. se originan en el cumplimiento por parte de terceros (clientes) de las obligaciones de cancelar determinadas deudas, las mismas pueden corresponder también a operaciones de contado (con un plazo de cancelación no mayor a cinco días) o ventas en cuentas corrientes las cuales pueden ser de una o más cuotas a determinar de acuerdo a las condiciones de cada operación.-

Estos ingresos corresponden a la mayor parte del flujo de dinero que maneja la empresa, todo fracaso en las tareas de cobranzas, genera que las empresas deban recurrir a prestamos, venta de bienes, sección de facturas u otros sistemas que le permitan obtener los medios para mantener su normal funcionamiento y su ciclo productivo, estos últimos sistemas de ingreso de fondos si bien cumplen con el objetivo de permitir el funcionamiento de la empresa generan perdidas que son difícilmente recuperables.-

Todas las empresas manejan una política predeterminada referida al accionar y las limitaciones del área de cobranzas, estas limitaciones están correlacionadas con la Gerencia de la cual dependen, esta dependencia hace que pasen por extremos de desmedida flexibilidad si dependen de la Gerencia Comercial, hasta una dureza y perspectiva diametralmente opuesta cuando dependen de la Gerencia de Finanzas.-

Para tener un área Cobranzas independiente, no influenciada y con un alto nivel de equilibrio entre ambos extremos debería tratarse de un Departamento que dependa directamente de la Gerencia General, con normas y políticas prefijadas y concensuadas con el resto de las Gerencias.-

Cada área de Cobranzas tiene también sus propias normas, sistemas y procedimientos que intentan lograr la mayor eficacia de un sector tan complejo y tan susceptible a las variables externas, con una infinidad de situaciones cuyas causales están dadas por cada cliente en particular, a las que deben sumarse las fluctuaciones del mercado donde opera el producto o servicio y de aquellas que genera la economía en general.-

Por lo expuesto es preciso que las políticas internas sean claras, así como las políticas de ventas en lo que hace a las condiciones de pago, plazo de los mismos, bonificaciones, fechas de entregas de mercaderías o realización de servicios.

En cuanto a las cobranzas propiamente dichas, el área debe tener objetivos claros, normas internas y controles transparentes, con una estrategia definida y tiempos precisos de cumplimiento de las normas que hacen a su funcionamiento y eficacia.-

Respecto a las normas deben estar marcados los pasos a seguir y los plazos estipulados para cada uno de ellos deberán estar perfectamente diagramados en un proceso continuo, dentro de este proceso deben figurar: cantidad de gestiones personales aceptables, tipos de carta reclamos, plazos de definición de las reuniones de negociación, etc., Asimismo se debe dejar claramente establecido en que momento debe bloquearse el otorgamiento de créditos y cuando deben darse por agotadas las gestiones y negociaciones para dar paso al envío de la cuenta a Gestión Judicial.-

La política a implementarse debe estar plenamente orientada a lograr por parte de los deudores, el cumplimiento en tiempo y forma de sus obligaciones, permitiendo que la rotación de créditos y el ingreso de valores cumpla plenamente los objetivos impuestos.-

Para todos los efectos de cobranzas debe contarse con la documentación que respalde cada operación y cada acción., la misma debe estar exenta de errores y debe cumplir con las normas y leyes vigentes.-

Toda operatoria de cobranzas debe tener un perfecto y coordinado sistema de controles, el mismo debe ser

ágil y sumamente efectivo.-

La gestión de cobranzas a pesar de ser totalmente independiente del área comercial, debe ser tratada y encarada de tal manera que sin interferir con el desempeño de la misma obtenga el apoyo de esta y logre sus objetivos.-

Para alcanzarlos debe tener un correcto seguimiento de las gestiones y un control estricto sobre los deudores, estas dos medidas coordinadas con una efectiva presión sobre el personal para lograr su máximo rendimiento, deben dar como resultado una eficiente gestión de cobranzas.-

Como tareas y objetivos básicos de cobranzas podemos mencionar lo siguiente:

- a) Cobrar bien y rápido en tiempo y forma.-
- b) Determinar el volumen de los montos a cobrar con precisión en el día a día y en periodos prolongados, efectuando proyecciones de cobranzas las cuales deben verificarse y correlacionarse con los vencimientos.
- c) Asegurar el ingreso de fondos a través de gestiones previas que garanticen un normal cumplimiento de los plazos estipulados.-

Una correcta gestión del área debe llevar un análisis del cumplimiento de estadísticas de ingresos y proyecciones, porcentajes de cuentas a cobrar vencidas, un informe mensual sobre cuentas con problemas identificando cada una de ellas y agrupándolas de acuerdo a los mismos, cantidad de días de créditos en la calle, nivel de cobranzas por zona, etc. mas un conjunto de medidas relacionadas con él recupero de los créditos morosos que conlleven una sistemática tarea de gestión y acción sobre los mismos.-

Es importante que el sector mantenga una actitud activa y agresiva en sus gestiones, reiterando el hecho de que esto no implique o lleve un enfrentamiento con el cliente que deteriore la normal relación comercial con el mismo.-

Todas estas medidas y otras que se implementen deben contar con un sistema de control permanente y eficiente que evite los errores.-

Presión, acción y persistencia, dan como resultado una buena cobranza y un bajo porcentaje de morosidad, las acciones a llevar a cabo sobre estos últimos (morosos) deben contar con un análisis preciso de cada caso (pues seguramente cada uno es diferente del otro), este análisis debe efectuarse en forma conjunta con el área comercial a los efectos de consensuar las medidas a tomar.-

Optimizar la gestión de cobranzas mediante la planificación, la coordinación y el control de tareas inherentes a dicha gestión debe ser una constante de cobranzas, aquellos factores a tener en cuenta y que contribuyen a una efectiva gestión son:

- 1) Conocimiento del cliente.-
- 2) Seguimiento de la deuda.-
- 3) Insistencia y perseverancia en la gestión.-
- 4) Coordinación entre Gerencias (Comercial - Finanzas - Cobranzas.)
- 5) Experiencia del personal

- 6) Correcta información.-
- 7) Capacidad para una negociación efectiva.-
- 8) Políticas claras.-
- 9) Organización en la acción y conocimiento de los problemas.-

Las principales causas y dificultades en las cobranzas están ocasionadas por:

- 1) Desconocimiento del cliente.-
- 2) Falta de seguimiento de las cuentas.-
- 3) Gestiones irregulares.-
- 4) Mala interpretación del deudor de las condiciones del crédito.-
- 5) Falta de cooperación entre gerencias.-
- 6) Inadecuada experiencia del personal.-
- 7) Falta de normas y políticas claras.-

## OPERATORIA DE COBRANZAS

A los efectos de dar inicio a toda gestión de cobranzas, es indispensable contar con toda la documentación que avale la deuda contraída por el cliente y sobre la base de la cual se efectuarán los trámites de gestión que permitirán el cobro en los plazos estipulados.

Este material lo componen además de los contratos y ordenes de compra.:

- 1) Remitos conformados.
  - 2) Facturas recepcionadas.
  - 3) Cualquier otro tipo de documentación que componga o respalde la deuda del cliente:
  - 4) Listados de composición de saldos deudores.
  - 5) Listados de datos fijos de clientes.
- 1.1) Remitos conformados, los mismos corresponden a entregas de mercaderías o cosas, conformidades de recepción y uso de servicios, etc., los mismos deben estar debidamente conformados, con el sello de la empresa receptora, debe tener la aclaración de la firma de quien recepciona o usa, constanding y aclarando en el mismo el número de documento y legajo así como el cargo del mismo, todos estos datos deben ser



claros y legibles, dado que este es un documento esencial para cualquier reclamo.-

1.2) Facturas recepcionadas, deben tener sello y firma del deudor (como recepción de la misma) con-stando también la fecha de su presentación y deben ser entregadas por el gestor y /o cobrador de la cuenta para su posterior seguimiento.-

(A los efectos de agilizar la gestión de cobranzas es sumamente importante que la factura sea enviada al cliente en forma inmediata, entregándola en el lugar que este determine, el seguimiento a efectuarse con posterioridad servirá para verificar que el comprobante no sea cuestionado y que ingrese sin inconvenientes en los circuitos de pago.) Asimismo este seguimiento tiende a solucionar de inmediato, posibles problemas que demoren su cancelación.-

1.3) Toda documentación que contenga el listado de deudores debe haber sido recepcionada por el cli-ente y debe llevar el mismo tratamiento y seguimiento que las facturas.

1.4) Listado de composición de saldos deudores.-

A los efectos de un efectivo seguimiento así como un mejor control, el mismo debería ser de emisión semanal o quincenal, pudiendo acceder al mismo en forma total o parcial en el momento que se requiera.

Este listado debe ser actualizado diariamente con el alta de cualquier nuevo comprobante que afecten el debe y el haber de la cuenta.-

Debe contar con la mayor cantidad de datos posibles del deudor Ej.:

A- Numero de cuenta, debe consignar el numero de orden asignado al cliente.-

B- Razón social, debe corresponderse con el que figura en la factura y este con el registrado legalmente, en ningún caso debe corresponder a un nombre de fantasía que no este debidamente registrado.-

C- Domicilio, localidad, código postal, al igual que en los casos anteriores estos datos deben ser los que figuran en los registros públicos, a los efectos de las gestiones deberán adicionarse, lugar de entrega de las facturas y lugar de cobro, así como el numero de proveedor.-

D- Contactos, debe contener los datos de la persona encargada de pagos, días y horario de los mismos, estos datos deben ser automáticamente modificados en caso de cualquier cambio.

Esta inclusión de datos permitirá en caso de no poder concurrir el cobrador habitual a efectuar la gestión que cualquier otra persona se encargue de la misma sin perdidas de tiempo por averiguación de los mis-mos.-

Este listado debe contener una serie de datos sobre la deuda.-

I- Fechas de vencimientos, las mismas indicaran el día de pago pactado de acuerdo a las condiciones de ventas.-

II - Tipo de documento, determinara si se trata de una factura, nota de débito o crédito, etc.-

III - Numero de comprobante, el mismo debe corresponderse con el del comprobante imputado.-

IV- Fecha de emisión, indicara la fecha en que se efectuó la operación.-

V- Importes, se corresponderán con el importe total de cada documento contabilizado, incluidos impuestos y/o bonificaciones.-

Los importes deben estar encolumnados por vencimientos.-

a- Deuda vencida con columnas de + 10 días + 30 días + 60 días

b- A vencer 10 días, 30 días, 60 días

Al pie de cada columna debe figurar la sumatoria por deudor y el total de la deuda vencida y a vencer.-

VI - Columna de observaciones, en la misma deben figurar ingresados por sistemas, por orden de fecha o numérico, todas las novedades e informes (partes, memos, etc.) en la misma fila del comprobante que lo haya generado, estos elementos son de gran ayuda para visualizar los comprobantes con problemas y como se fue desarrollando la gestión en cada caso y permitirán optimizar el seguimiento de la deuda.-

VII - Columnas de fechas de pago, en la misma se deberá ingresar de acuerdo a lo informado por el cobrador la fecha estimada o confirmada por el cliente para cancelar cada

obligación de su cuenta, esta columna deberá luego generar un listado de proyecciones diarias.-

1.5) Listado de datos fijos del cliente, el mismo es para uso y consulta interna y deberá contener la mayor cantidad de información posible que permita tener toda la información necesaria para efectuar una gestión eficaz y una activación rápida de la cuenta ante cualquier eventualidad (Ej.: Teléfonos, fax, e-mail, contactos, cargos, circuitos de aprobación de facturas, lugares de pago, etc.)

## ORGANIZACIÓN DE COBRANZAS

La organización del área debe estar diseñada para:

- a) Recabar, analizar y verificar los informes sobre los solicitantes de créditos en el menor plazo posible y con la mayor fiabilidad en el otorgamiento de los mismos.
- b) Alcanzar las metas que le permitan lograr los objetivos de cobranzas requeridos.
- c) Adaptarse a las situaciones que se le presenten, manteniendo un modelo de trabajo.
- d) Establecer un equilibrio de presión y control para lograr los objetivos sin entorpecer ni deteriorar la relación comercial.

Como cualquier organización debe tener:

- 1) Una política que defina a grandes líneas la actuación y acción.
- 2) Una estrategia en base a la política fijada y los cursos de acción.
- 3) Una logística brindada por los recursos administrativos que apoyen el accionar operativo.
- 4) Una gestión operativa, ágil y eficaz que convierta los créditos otorgados por las ventas en el flujo de dinero que solicita finanzas para el desarrollo de la empresa.
- 5) Una táctica, que implica la aplicación de los medios suministrados por la logística en el momento preciso y en la forma adecuada.
- 6) Un control que abarca la totalidad del área y verifica el funcionamiento general.

Esta organización debe medir:

- a) Nivel de cobranzas que puede alcanzar cada zona.
- b) Nivel que por capacidad y empeño puede alcanzar cada gestor.
- c) Determinar el número de cobradores para cubrir todas las zonas.
- d) Planes y programas de formación de personal.

El éxito o fracaso de la organización así como su desarrollo operativo (base fundamental del área) depende fundamentalmente que se instruya apropiadamente al personal, que se le impartan ordenes específicas y objetivos claros, para ello los canales de comunicación deben ser coordinados y las instrucciones no deben dejar lugar a dudas.-

Las claves del éxito en cobranzas requieren:

- 1) Poder analítico y de resolución de problemas.
- 2) Preocupación por los resultados de la gestión y capacidad para conseguirlos
- 3) Buenas relaciones (contactos) con los clientes, sin perder de vista la función y el objetivo.
- 4) Capacidad y tenacidad para un efectivo seguimiento de cada cuenta.

El área debe tender a cumplir las siguientes pautas:

- a) Debe tener unificado los dos sectores- Administración de cobranzas- Cobranzas operativas.
- b) Contar con una estrecha relación y cooperación del área comercial
- c) Funcionar como un organismo independiente de las áreas comerciales y financiera.
- d) Tener estructuras operacionales rápidas, acelerando la toma de decisiones y limitando los riesgos de errores.

#### PRINCIPALES FUNCIONES

- a) Verificación del crédito
- b) Calificación de clientes
- c) Mantenimiento de base de datos actualizada de los clientes
- d) Gestión de cobranzas
- e) Gestión de tratamiento de morosos
- f) Mecánica administrativa de apoyo y logística
- g) Controles generales
- h) Reportes básicos y periódicos
- i) Relación fluida con las áreas comerciales y de finanzas
- j) Formación de gestores

- k) Resolución de problemas externos e internos
- l) Acción correctiva de recueros

## ORGANIGRAMA OPERATIVO DE COBRANZAS

1 = ETAPA  
2= P R O P O S I T O

1 = Identificar tipo de cliente en base a los montos de los créditos otorgados y su proyeccion de pago a futuro.

2 = Asignar zonas de cobranzas en función de la etapa anterior .

1 = designar la zonas

Zona de clientes comunes

Zona de clientes importantes

Zona de clientes especiales

1 = Calculo de recorridos

Este se basará en la cantidad de clientes por zona

Horarios, días de pago y posibles dificultades en el seguimiento de las facturas.-

1 = Perfil del cobrador por zonas

Este aspecto es básico

Debe preverse que tipo de cobrador requiere cada zona

Ej:

Zona (a) Buena presencia.-Excelente negociador  
Amplios conocimientos del Area.

Definir grupo de cobradores por zonas correlativas.

Esto permite al Supervisor segmentar el sector, dándole un mayor control sobre los cobradores ,  
dinamismo y eficacia

Definir la logística del área operativa

Es fundamental para el soporte operativo:

- Diseñar itinerarios
- Generar informes
- Resolver problemas administrativos
- Actualizar listados
- Gestión de tele-cobranzas

ORGANIZACIÓN BASICA DEL AREA.      JEFATURA

Supervisores operativos

Equipos de cobranzas - gestores

Supervisor administrativo

Analistas

Telecobradores

Personal administrativo

## SISTEMA INTEGRAL DE COBRANZAS

Los modernos equipos de cobranzas permiten disponer de computadoras e impresoras personales que cumplen las siguientes funciones:

- a) El gestor de cobranzas carga todos los datos básicos de su recorrido (Nro. De cuenta, Razón Social, etc.) sobre la base de esta carga y una vez que la P:C: ha sido conectada a una terminal esta ingresa todos los datos de los deudores y la composición de sus cuentas corrientes.
- b) El cobrador en su visita al cliente anota las novedades en la P:C: y en caso de recibir un pago del mismo emite el correspondiente recibo (tras la carga de todos los datos necesarios respecto del numero de cuenta, facturas que cancela y detalle de valores recibidos). Asimismo ingresa en la agenda como ya hemos dicho toda la información que recoge referida a problemas o fechas de pago de futuros vencimientos.-

c) Una vez en la empresa conecta su PC a la terminal la cual:

1- Volcara al sistema de deudores todas las novedades referidas al mismo (pagos, fechas de futuros pagos, etc.)-

2-Emitira una planilla de rendición de valores y un informe de gestiones.

En los casos de no disponer de estos sistemas el método utilizado será el tradicional:

a) El gestor de cobranza tendrá en su poder un listado con los datos fijos del cliente y su deuda

b) Sobre la base de la gestión efectuada puede:

1- Emitir el recibo manual, donde debe cargar los datos del cliente, los comprobantes que cancela y el detalle de los valores recibidos (este recibo deberá luego ser cargado en el sistema de deudores)

2- Si no efectúo la cobranza deberá anotar en su planilla de recorrido el resultado de la misma

En base a este resultado puede variar la fecha de pago - del deudor modificando su proyección o emitir un - memo o informe respecto al problema planteado por - la falta de pago

1. Al final el recorrido y en la empresa efectuara una . planilla de rendición e pago y con la misma y los recibos - emitidos así como los valores recibidos efectuara la rendi rendición de los mismos en la

Tesorería de la empresa.

#### SISTEMA DE PROYECCIONES:

El sistema de deudores generara automáticamente una proyección por zona de cobranzas en base a los vencimientos de las facturas y/o fechas propuestas de pago.

En la medida en que cada gestor efectúe las visitas de gestión de cobro y modifique las fechas de pago sobre la base de lo tratado con los deudores, se efectuaran las modificaciones de las proyecciones (1)-

Cada supervisor operativo efectuara las proyecciones generales de cada equipo, las mismas son diarias y deben resaltarse que cuentas importantes contienen las mismas (1)-

Administración de cobranzas en base a estas proyecciones efectuara una proyección general.-

(1) La operatoria detallada del sistema de proyecciones figura en (El gestor y/o cobrador y Responsabilidades y tareas del Supervisor).-

## SISTEMA DE DEUDORES

Brinda un listado de deudores por zona de cobranzas con un detalle de los datos útiles de cada cliente (nros. de cuenta, razón social, domicilio, contactos. Teléfonos, etc.) mostrando la composición de las deudas separados por periodos de tiempo (vencidas y a vencer) (30-60-90-mas días) y detallando los números de comprobante que la componen y el tipo de los mismos, así como los totales de deuda.

### DOCUMENTACION

La documentación que respalda la realización de la cobranza esta constituida por:  
Copias (duplicados) de los recibos entregados a quienes efectuaron el pago correspondiente.  
Como exención están (además de las ventas de contado, en las cuales las facturas contado, la cinta testigo de los tickets, etc. corresponde tanto a comprobantes de ventas como de ingreso de valores a caja) las transferencias de cuentas por sistemas bancarios, las cuales quedan registrados en los movimientos de los resúmenes bancarios, lo cual no exime para su control e imputación en la cuenta deudora la emisión del correspondiente recibo.

En las cobranzas de deudores del exterior. Las divisas suelen recibirse también por intermedio de los bancos, el cual emite la NC que constituye el aviso de la suma recibida y ha sido volcado en el saldo de la cuenta de la empresa y como en el caso anterior no exime de la confección del recibo de pago.

La cobranza una vez ingresada a la empresa, engrosa los fondos de caja, pero puede ocurrir que un cheque recibido en concepto de cancelación total o parcial de una factura o débito y por el cual ya se ha emitido un recibo de pago, pueda por diversos motivos (falta de fondos, errores de confección, etc.) no ser pagado por el banco y volver a la empresa como un valor rechazado, este rechazo generara en la cuenta del cliente un nuevo débito a cobrar.

Los comprobantes que respaldan este débito son: el cheque rechazado, la N.D del Banco que anula la acreditación por deposito e incluye un cargo por gastos administrativos.  
Toda la documentación que se ha mencionado mas toda la correspondencia mantenida con el cliente, debe integrarse en un archivo donde por deudor y fecha de la misma deberán guardarse por un plazo de tiempo a determinar.-

### DEUDORES

Existen varias clases de deudores, pero los más importante es decir aquellos que constituyen la parte mas destacada del porcentaje de deudores de una empresa son los grandes clientes.

Estos como consecuencia de la concesión de créditos y de movimientos continuos generan el flujo más importante del ingreso por cobranzas, los mismos requerirán entonces un seguimiento especial que debe incluir el manejo de los mismos por parte de gestores que se destaquen del grupo por ser los mas capacitados para tratarlos.



Otra franja importante la constituyen aquellos clientes con montos individuales no altamente significativos, pero cuyo conjunto generan una masa de dinero importante.

Las deudas de los clientes surgen de las cantidades compradas a crédito con plazos de pago preestablecidos, los plazos de pagos reales no siempre coinciden con estos generando una desviación muchas veces aceptada de echo por diversos motivos.

Para la dirección de cobranzas un elemento que interesa controlar, encarrilar y reducir es el plazo real de cobranzas o desvío.

Las profundas y periódicas crisis que incrementan el nivel de morosidad han enseñado que la inversión en créditos lleva aparejado una gran cuota de riesgo.

Como consecuencia de esto la concesión de créditos y su posterior cobro debe estar en manos de personal experto, altamente capacitado y fuera del ámbito comercial.

Existe un problema de formación y concientización de la estructura directiva y un problema de responsabilidad en este terreno, en cuanto a lo primero se debe tener conciencia que el recupero de un crédito en mora representa, gastos de gestión y administración e inmovilización de capital de trabajo rentable que generalmente no hay compensación en concepto de intereses que lo equipare.

En cuanto a la segunda, la responsabilidad en la determinación de la cuantía del crédito máximo a conceder a un cliente ha de estar perfectamente asignada tal como ocurre en las instituciones financieras.

La forma de asignar la responsabilidad para la concesión de créditos variara en consecuencia, con el esquema administrativo de cada empresa, algunas empresas medianas y grandes tienen departamentos de créditos que no solo ejercen una función en la concesión y control del mismo, sino que poseen peso suficiente para modificar condiciones de ventas,

En todo caso la dirección de cobranzas debe participar en este tipo de decisiones y tener los medios para vigilar el tema.

## SEGUIMIENTO DE CUENTAS

-A los efectos de un adecuado seguimiento de las cuentas deudoras es preciso que todas las imputaciones correspondientes tanto al Debe como al Haber de cada cuenta se efectúen en forma inmediata, esto permitirá contar con saldos reales en cualquier momento y disponer de datos precisos para efectuar un rápido análisis exento de errores.-

Asimismo cualquier tipo de informe referido a problemas que puedan causar atrasos en los cobros de facturas deben ser transmitidos de inmediato por medio de la emisión de memos o partes de cobranzas, estos deberían ser ingresados al sistema de deudores marcando dentro del mismo los comprobantes afectados.-

El seguimiento de los saldos deudores y los procedimientos en las gestiones de cobranzas, deben ser objeto de una planificación previa.-

Toda cuenta debe tener un seguimiento sistemático al cual se dará inicio con la entrega de la factura por

parte del cobrador en el lugar que el cliente determine y finalizara con el cobro total de la misma.-

Los pasos intermedios deberían ser:

- a) Seguimiento de la factura dentro de los circuitos de aprobación del deudor, dando aviso al sector que corresponda en caso de detectar cualquier problema que demore su cancelación en fecha.
- b) De detectarse un problema y luego de emitir el aviso correspondiente al sector que deberá resolver el problema, administración de cobranzas efectuara el seguimiento dentro de la propia empresa a los efectos de lograr una rápida resolución del tema.-
- c) De estos seguimientos efectuara un informe mensual.-
- d) Verificar que una vez que la factura pase los circuitos previos de conformidad, la tesorería del deudor, efectúe el pago en fecha.-
- e) En los casos en que el seguimiento del circuito de aprobación y pago de la factura sea dificultoso o no pueda llevarse a cabo debería cursarse un recordatorio del vencimiento, este recordatorio podría efectuarse:

e.1) Mediante el envío de un aviso de vencimiento, el cual puede ser enviado por correo o en mano por el cobrador, con lo cual se asegurara la rapidez y seguridad de su llegada al sector que corresponda.-

e.2) Mediante el llamado telefónico de un activador de cobranzas, este ultimo tiene la ventaja que por este medio se puede llegar a tomar contacto en forma directa y rápida con él o los responsables de generar el libramiento del pago.-

#### AVISO DE VENCIMIENTO TIPO

Señores:  
XXXXXXXXX  
XXXXXXXXXXXX

De nuestra mayor consideración:

Nos dirigimos a Uds. a los efectos de recordarles que el día xx/xx/xx, opera el vencimiento de nuestro comprobante numero xxxx por un importe total de \$xxxx.

Ante cualquier observación a el presente, agradeceremos comunicarse con nuestro Departamento de Cobranzas Tel-Fax xxxxx, en caso contrario a la fecha de vencimiento nuestro cobrador pasara por vuestras oficinas a retirar el correspondiente pago

Sin otro particular saludamos a Uds. muy atentamente.-

d) Gestión de cobranzas, la efectuara el cobrador en el día predeterminado, a los fines de retirar los valores de cancelación de los comprobantes vencidos, al igual que en el punto (a) ante cualquier eventualidad que produzca una dilación en el pago y luego de agotadas las instancias para efectivizarlo informaran de las novedades a sus superiores (sin omitir la emisión de un informe de cobranzas sobre el tema), en caso de una nueva fecha propuesta para el cobro y que la misma se encuadre dentro de los parámetros que se le hayan indicado como aceptables, tomara nota de la misma para asentarla en su proyección y volverá a pasar en la nueva fecha indicada.-

e) Carta reclamo, en caso de considerarse necesario y ante la falta de pago de la deuda y a instancias de un informe de cobranzas operativas

(cobradores), administración de cobranzas deberá efectuar el envío de la primera carta reclamo.-

#### CARTA RECLAMO TIPO 1

Señores

XXXXXXXXX

XXXXXXXXXXX

De nuestra mayor consideración:

Ref: Factura nro. xxxx - Vto xx/xx/xx -  
Importe \$ xxxxxx

Nos permitimos molestar vuestra atención, a los efectos de recordarles que a la fecha se encuentra pendiente de cancelación la factura de referencia, agradeceremos proceder a cancelar la misma con la mayor brevedad posible.-

Sin otro particular saludamos a Uds. muy atentamente.-

Firma y sello

f) Tras el envío de la primer carta el cobrador debería insistir en su gestión de cobro, informando las novedades surgidas.-

g) De persistir la falta de pago, administración de cobranzas deberá enviar la segunda carta reclamo.-

## CARTA RECLAMO TIPO 2

Señores:

XXXXXX

XXXXXXXXX

De nuestra mayor consideración:

REF.: FACTURA XXX - VTO XX/XX/XX -

IMPORTE \$ XXXXX

Nos dirigimos a Uds. a los efectos de reiterar nuestra solicitud de reclamo efectuado con fecha xx/xx/xx, respecto de la falta de cancelación de la deuda de referencia, no escapara a vuestro buen criterio la predisposición de nuestra empresa para con la vuestra, pero dado el tiempo transcurrido desde el vencimiento de la deuda y la falta de resolución a nuestras gestiones, nos vemos en la obligación de reiterar nuestro reclamo.

Esperando vuestra urgente remesa y sin otro particular, saludamos a Uds. muy atentamente.-

Firma y sello

h) Debería efectuar una visita al supervisor.- La misma tendría como finalidad una gestión de apoyo al cobrador y deberá tener como objetivo verificar la deuda, las razones de la falta de cancelación de la misma e intentar efectuar el reclamo a un nivel superior al encarado hasta el momento, de sus gestiones deberá elevar un informe al Jefe de Cobranzas.-

i) Ante la recurrente morosidad del cliente debería enviarse otra carta.-

## CARTA RECLAMO TIPO 3

Señores

XXXXXX

XXXXXXXXXX

De nuestra mayor consideración:

REF., FACT.XXX - VTO XX/XX/XX -

IMPORTE \$ XXXXX

Nos dirigimos a Uds. a los efectos de solicitarles la inmediata cancelación del saldo deudor de referencia, la dilación en el plazo de cancelación del mismo además de afectar nuestras relaciones comerciales nos obligara a comunicar a las Agencias de Informes Comerciales esta irregularidad, lo que influirá negativamente en sus futuros requerimientos de créditos.

Sin otro particular y en espera de una rápida solución al atraso en su deuda, saludamos a Uds. muy atentamente.-

- j) Es conveniente acompañar estos últimos pasos con un fuerte apoyo de reclamos telefónicos (telecobranzas) los que deberán servir también para lograr una entrevista a nivel gerencias, entre directivos de la firma deudora y el Jefe del área.-
- k) Visita del Jefe del área, la misma se efectuara a los efectos de buscar una negociación que permita una forma de pago que de una solución definitiva al tema.-
- l) En caso de fracasar todos los métodos usados el paso siguiente seria el envío de una carta documento paso previo del envío de la cuenta a Gestión Judicial.-

#### C A R T A   D O C U M E N T O

Señores

XXXXXXXX

XXXXXXXXXX

Ante la falta de cancelación de vuestra deuda de \$ XXXXX correspondiente a nuestra factura nro. xxx, intimamos la cancelación de dicha deuda dentro de las 48 horas de recibida la presente, caso contrario iniciaremos las acciones legales correspondientes.-

Sin otro particular saludamos a Uds. Muy atentamente

- m) Gestión Judicial a tal efectos Cobranzas deberá enviar al estudio designado todos los antecedentes de la deuda, solicitud de crédito, datos fijos, composición de saldos, resumen de movimiento y toda la documentación debidamente conformada, quedando en administración de cobranzas fotocopia de la misma y nota conformada de su recepción por parte del estudio.-
- n) La cuenta deberá ser transferida a deudores en gestión judicial, dentro de una subcuenta que iden-

tifique al Estudio que lleva la gestión sobre la misma.

o) Estas cuentas deberán tener un seguimiento por parte de administración de cobranzas.-

Todos los pasos detallados y sus posibles variables (por directivas internas pueden obviarse algunos pasos o cambiar el orden de los mismos) deben ser ágiles y deben efectuarse dentro de un corto periodo de tiempo a los efectos de no convertir la gestión de cobranzas en una acción burocrática que coayude a dilatar la cancelación de la deuda.-

En los casos de morosos recurrentes, es decir aquellos que entre una etapa de gestión y otra efectúan el pago de su deuda, pero ante una nuevas operaciones de créditos vuelven a adoptar la misma modalidad y a pesar de esta actitud por motivos internos o de política comercial, no se quiere proceder a su baja como cliente de cuenta corriente, deben utilizarse acciones más ágiles evitando algunos pasos de los enumerados y presionar tanto al cliente como al área comercial de nuestra empresa o aquella que autoriza este accionar a los efectos no-solo de hacer efectivo los pagos, sino también para acortar los plazos y lograr encauzar la cuenta intentando también reducir los montos de crédito acordados a los efectos de encuadrar la deuda dentro de pautas reales que permitan al cliente cancelar sus obligaciones en termino.

Cuando las cuentas morosas tienen grandes posibilidades de convertirse en casos crónicos de muy difícil recupero y con un elevado costo operativo, deberán usarse todas las herramientas de presión que se dispongan (suspensión de créditos, cartas intimatorias, avisos a las agencias de informes comerciales, cartas reclamos a garantes, avalistas, etc.) incluyendo una agresiva política de negociaciones que permita el recupero del crédito, incluyendo gestiones personales ante garantes, la experiencia indica que es mas beneficio para cualquiera de las partes un arreglo extra judicial que un litigio.-

## REGLAS BASICAS

Algunas de las reglas básicas a seguir para tener una cartera de clientes controlada son:

- 1) No permitir que el cliente dilate sus pagos en forma constante sin respetar los plazos establecidos, dado que después resultara sumamente difícil volver a encausar las modalidades de pago, por lo que el cobrador o el analista de cuentas ante las primeras señales de atraso en las cancelaciones o un incremento injustificado en el monto de su crédito o reiteradas dilaciones en las fechas de pago, deberá emitir los informes correspondientes y dar aviso a sus superiores para que tomen las medidas pertinentes.
- 2) Conciliar periódicamente las cuentas, esta medida es una herramienta fundamental para tener un correcto control sobre los saldos y ejercer una supervisión adecuada sobre las cobranzas, evitando desvíos de fondos (dolo) y posibles errores de imputación.-

La nota de conciliación de saldos y circularizacion de deudas se puede enviar directa y rápidamente por medio del cobrador pero debe ser debidamente controlada, constatando cualquier demora en la contest-

ación escrita de la misma y verificando que esta haya sido debidamente entregada, asimismo a su retorno deberá controlarse que se encuentre firmada y sellada, en caso contrario deberá efectuarse una

visita a los efectos de lograr dicha conciliación, esta visita la deberá efectuar el supervisor correspondiente.

#### NOTA DE CONCILIACION DE SALDOS

Señores  
XXXXXX  
XXXXXXXX

De nuestra mayor consideración:

Nos dirigimos a Uds. a los efectos de solicitarles tengan a bien verificar y confirmar los saldos cuya composición detallamos al pie, el cual resulta de nuestros registros contables.-

:  
El saldo de vuestra estimada cuenta al XX/XX/XX es de:

COMPROBANTES	VENCIMIENTOS	IMPORTES
FACT. XXXX	XX / XX / XX	\$ XXXX
FACT. XXXX	XX / XX / XX	\$ XXXX

IMPORTE TOTAL  
\$ XXXX

A los efectos de vuestro control adjuntamos a el presente resumen de movimientos de los últimos 60 días.-

En caso de no existir diferencias agradeceremos nos remitan conformada la copia adjunta a la presente, caso contrario agradeceremos se comuniquen con nuestros teléfonos. Fax.....E-Mail....., a los efectos de verificar los movimientos.-

Sin otro particular saludamos a Uds. muy atentamente.-

Organizar, controlar y lograr un optimo funcionamiento de Cobranzas, es un complejo proceso en razón de las múltiples facetas que presentan la cantidad de deudores y sus diversas modalidades, en algunos casos la política a seguir debe ser inflexible pero acordando en todos los casos y de ser posible, con el área comercial las medidas a adoptar.-

Como toda gestión existen diversos pasos que deben seguirse:

1) Una continua toma de decisiones, estas tienen por objetivo la búsqueda y obtención de alternativas, que permitan el logro de los objetivos y permita una efectiva acción de cobranzas.-

Los pasos a seguir en esta toma de decisión son:

- a) Recopilar la mayor cantidad de antecedentes posible sobre el o los problemas a resolver.-
- b) Verificar y evaluar sobre la base de situaciones similares, las posibles soluciones, consultando con quienes trataron anteriormente el tema e informándose sobre acciones y reacciones, es la forma más segura de obtener un
- c) panorama más amplio y claro, también deberá analizarse la carpeta del cliente para evaluar y verificar los informes sobre las medidas tomadas en situaciones similares en casos anteriores.-
- d) Se deberá estudiar los posibles inconvenientes de las decisiones a tomar sobre la base de la conducta anterior y actual del cliente, a los efectos de recabar información sobre la situación actual del mismo, debemos consultar con quienes tienen un trato seguido con el mismo (cobradores y vendedores). –
- e) Cuando tomamos una decisión debemos recordar que cada cliente es un individuo diferente, con amplias posibilidades de actuar en forma distinta ante una situación similar en un caso igual, estas posibilidades son más amplias en el caso de empresas, donde la toma de decisiones las lleva a cabo mas de un individuo.-
- f) Se deben tomar decisiones y acciones en forma continua, que no permitan perder el manejo del problema y que generen un continuo contacto con el mismo.-
- g) Es importante poder determinar en que momento deben tomarse y aplicarse las mismas.-
- h) Se tiene que actuar en un todo de acuerdo con lo que hemos decidido, siempre que no se presenten situaciones que obliguen a alterar las decisiones iniciales.-
- i) Constantemente deben ser verificados los resultados y se deben corregir los errores cometidos a los efectos de lograr mejoras en la gestión.-
- j) En lo concerniente a las gestiones generalizadas de ingresos de cobranzas, los puntos básicos son:
  - 1) Fijar metas claras que permitan el logro de un objetivo concreto:  
  
Objetivo concreto = monto de cobranza mensual) este objetivo debe ser razonable, es decir debe responderse con los cálculos efectuados y controlados previamente (Ej. Objetivo concreto = X = (+) deuda vencida cobrable en el periodo (recupero) (+) vencimientos del mes (-) porcentaje estimado de defirimientos (+) proyección de ventas con vencimiento en el mes (-) porcentaje de defirimientos sobre proyecciones de ventas (-) morosos recurrentes y problemas conocidos que provocaran diferimientos en los pagos). –



- 2) Planear y desarrollar acciones a futuro, estas acciones se planean y ejecutan generalmente sobre montos de deudas vencidas y a vencer, de mas de un cierto importe que resulte ser significativo con relación al monto del Objetivo Concreto y las mismas se deben llevar a cabo a los efectos de asegurar la cobranza en términos de esos montos- A los efectos de su ejecución debe indicarse claramente quien o quienes serán los responsables de estas acciones, como y porque medios se llevaran a cabo, es importante para que la acción sea efectiva y a los efectos de salvaguardar las relaciones, que llegado el caso desde la Gerencia Comercial se apoyen estas acciones.-
- 3) Deben coordinarse las medidas y tareas generales de todo el equipo operativo, ejerciendo un continuo control sobre el mismo.-
- 4) Periódicamente deben evaluarse los cumplimientos de metas y verificarse las tendencias a largo plazo, esto impedirá el estancamiento de las gestiones y permitirá corregir desvíos.-

Mediante estos controles lograremos:

- a) Modificar metas.
- b) Cambiar metodología.
- c) Corregir pautas y resolver problemas.
- d) Precisar causas y efectos.
- e) Optimizar cobranzas.

## ORGANIZACIÓN OPERATIVA

Las cobranzas deben estar organizadas operativamente por:

- A) Tipo de clientes, según volúmenes de ventas y su importancia comercial, debiendo tener en cuenta que un cliente el cual en la actualidad no sea importante por sus volúmenes de compras, pero puede tener una interesante proyección comercial a futuro.
- B) Por zonas geográficas de acuerdo al lugar donde se efectúa la gestión real de cobranzas, dicha gestión puede no coincidir con el lugar donde se efectúa el pago.
- C) En caso de contar con organismos oficiales, el esquema de cobranza y seguimiento de las cuentas debería ser personalizado y contando para ello con una persona de buena llegada al organismo deudor, en donde deberá buscar la mayor cantidad de contactos posibles que puedan ayudar e informar del estado de nuestras facturas (carpetas y/o expedientes, etc.) y que con su accionar permitan agilizar el lento y burocrático proceso del sistema de autorización, control y liquidaciones.
- D) Los clientes deben estar identificados de acuerdo a sus modalidades de pago, esta identificación debe estar reflejada en los listados de deudores y servirá para brindar una proyección paralela a las efectu-

adas por los equipos de cobranzas, logrando así un efectivo control sobre posibles variaciones que afecten el flujo de ingresos.

E) Los supervisores y cobradores deben contar con un registro de todos los pasos dados en las gestiones tanto generales como individuales, lo que permitirá tener un medio de consulta ante cualquier eventualidad.

F) Los listados de deudores que obren en poder de los cobradores deben contar con la mayor cantidad de datos posibles, permitiendo de este modo tener un panorama claro sobre el deudor y su deuda.

G) Los listados de deudores deben tener agrupados los mismos por zonas de cobranzas.

H) Los cobradores deben estar agrupados por equipos de cobranzas, cada equipo no debería tener mas de cinco cobradores, los mismos deben estar a cargo de un Supervisor.

I) Los equipos deben estar agrupados por zonas especiales de cobranzas:

Ej. : Deudores Comunes

Deudores Especiales

Organismos Oficiales

Grandes Clientes

J) Dentro de los equipos de cobranzas las zonas deben ser geográficamente correlativas para permitir suplencias y controles efectivos.

K) Los listados de deudores deben contener todas las zonas de cobranzas. :

Ej. :Zonas por cobrador

Deudores morosos (en seguimiento extrajudicial)

Deudores en Gestión Judicial

Deudores por Canjes.

L) Las cuentas en Gestión Judicial deben estar debidamente identificadas, para poder determinar el estudio a cargo de cada una, para lograr un seguimiento sobre las gestiones del mismo.

## ADMINISTRACION DE COBRANZAS.

Cobranzas se divide en dos áreas complementarias la una de la otra, estas son:

Cobranzas operativas y administración de cobranzas.

La primera es la parte encargada de la gestión propiamente dicha, con sus equipos de gestores y supervisores.

La segunda es la encargada de brindar el apoyo logístico y tiene como funciones todas las tareas de la estructura administrativa del área ( memos, partes, informes, análisis de cuentas, archivos, controles, etc. ).

Esto permite al área operativa moverse con mayor libertad contando con una logística de apoyo que tiene un seguimiento continuo y más eficaz de los temas internos.

La suma de estas dos funciones de cobranzas tiende a lograr una gestión total más rápida y resolutive, sin tareas desgastantes por parte del personal operativo, permitiendo persistencia en el accionar interno con acciones más ágiles.

Administración de cobranzas debe vigilar la evolución de las cuentas, permitiendo detectar cualquier inconveniente en las cobranzas y en el recupero de los créditos acordados.

Es entonces la administración la parte logística que actúa como soporte y control general, sirviendo como primera auditoria de la parte operativa, su misión es también suministrar todo tipo de información a supervisores y cobradores respecto de las cuentas a cobrar, recepcionando como contrapartida todos los datos e informes sobre los problemas con que se encuentre la parte operativa, sobre la base de esos datos efectuará análisis y seguimiento internos, tareas de telecobranzas, emitiendo informes y memos o cualquier otro tipo de comunicación tendiente a la

resolución de problemas que afecten al otorgamiento de créditos o su recupero.

Deberá actuar por lo tanto, como un nexo entre Cobranzas y otras áreas de la empresa, fundamentalmente aquellas comprometidas con los temas que en forma más común afectan el cobro de las facturas (Comercial- Expedición -Facturación)

Es también la encargada de efectuar la primera evaluación de los resultados de las gestiones, brindando a la jefatura toda la información necesaria para la toma de decisiones.

Es responsable del manejo básico de la parte de análisis crediticios, siendo la encargada de verificar toda la documentación, informes y referencias que originaron el otorgamiento del crédito y la apertura de las cuentas corrientes.

Entre otras funciones es responsable de la circularización de saldos, cálculos y emisión de intereses por mora, etc. "

Deberá llevar y controlar el archivo general de cobranzas, el cual debería ser numérico por cliente y fecha, conteniendo el mismo toda la información y documentación de cada cliente ( copias de facturas, remitos conformados y todo tipo de correspondencia que conformen el historial de cada cuenta).

Es también tarea de administración el análisis de los movimientos de cuentas efectuando los ajustes correspondientes e informando cualquier irregularidad o diferencia que no se encuentre debidamente justificada,

documentada y autorizada por el jefe del área.

Diariamente deberá controlar las rendiciones de los cobradores verificando los recibos contra las imputa-

ciones y los ingresos registrados en tesorería, para ello deberá contar con las planillas de rendiciones debidamente recepcionadas en esta y un listado donde se refleje el ingreso de valores conjuntamente con el detalle de imputaciones.

Deberá llevar un control de los talonarios de recibos efectuando un control numérico de los mismos y verificando su uso o el motivo de cualquier faltante, asimismo debería llevar un registro de las entregas y devoluciones de los mismos, a estos efectos y como salvaguarda del uso de los recibos, es conveniente que al retirar cada talonario los usuarios firmen un formulario que sirva como base para el control numérico y en el cual se asumirá la responsabilidad por el uso del mismo.

#### Ej: RECIBO DE TALONARIOS DE COBRANZAS

El día de la fecha recibí el talonario de recibos comprendidos entre los números XXX y XXX, de cuyo uso y rendición de los valores que figuren en el mismo, asumo la completa y plena responsabilidad.

Firma -

Aaclaracion

Fecha

Adm. de cobranzas efectúa también la activación telefónica de los saldos vencidos y los recordatorios de vencimientos, así como la confirmación de fechas de pago de las cuentas irregulares, por lo cual deberá contar con personal entrenado previamente en la gestión de telecobranzas.

Dentro del plan de reclamos, también efectuara la emisión de las cartas, siguiendo las pautas fijadas previamente.

Brindara también información al personal de toda el área, esta información puede estar constituida por ordenes,

instrucciones, normas. Etc. (emanadas del Jefe de Cobranzas o de la Gerencia), ellas pueden estar destinadas al establecimiento de una secuencia en la cual deban desarrollarse las gestiones o las acciones, este tipo de información es normativa.

Otro tipo de información puede estar relacionada con la planificación y es la que fija objetivos.

La información que se use para detectar y corregir fallas será de control.

La de tipo operacional. Se basa en la información primaria con relación a los procesos de créditos y cobranzas y muestra el desarrollo y los obstáculos con que se encuentra cada cobrador para el logro de sus objetivos y se efectúa de acuerdo a lo expresado por los mismos.

Información integral es aquella que interrelaciona el área con otras de manera formal.

La información integral sirve de enlace al equipo y al área, con la organización, la redacción de la misma es parte de la tarea general, un formulario pre-impreso es necesario en los informes regulares, estos formularios deberían seguir un modelo, tendrían que ser numerados y poder ser procesados en caso de ser necesario como un dato mas del listado de deudores, para que sirvan a simple vista de llamado de atención ante un problema en una determinada factura y cuenta, al seguir un sistema standard su lectura y comprensión debería ser rápida

Para aquellos informes que salen de la rutina y que tiene características especiales, es preciso usar memos, los mismos deben estar redactados con palabras simples, claras, precisas y objetivas.

La información que debe recibir y brindar el área, debe reunir normas básicas de entendimiento y debe ser información útil, es decir que debe satisfacer las necesidades de los usuarios, debe ser confiable, ( dado que sobre la base

de la misma se tomaran decisiones) la información debe ser elaborada en base a sólidos conocimientos, por tratarse de una información de tipo financiero deberá ser prudente y exacta evitando riesgos.

Es muy importante que la misma sea totalmente objetiva, de comprensión fácil y de rápida verificación, se deberá suministrar en tiempo real (un ejemplo de importancia lo puede marcar si tomamos un tema específico de una proyección donde toda la información puede tener una incidencia total de la toma de decisiones sobre las finanzas de la empresa. ) Ya que la misma influye sobre la previsión de ingresos y gastos a determinada fecha.

Como parte importante de la información general es fundamental la que pueda brindar el comentario de saldos deudores, con la evolución de las gestiones y la situación actual ya futuro de las cuentas a cobrar., La misma es básica para determinar las acciones a tomar tendientes a regularizar saldos y como auxiliar para tener un amplio panorama de la situación general de las cobranzas.

Los informes sobre gestiones de cobranzas deben ser evaluados y resumidos por administración dándoles solides, sencillez y síntesis para la emisión de los memos e informes correspondientes.

Solides, significa usar palabras específicas y concretas.-

Sencillez, es usar palabras cortas, párrafos concisos con nociones claras.

Sintético, no repitiendo y evitando palabras e información innecesaria.

Administración de cobranzas, gestionara también las conciliaciones de saldos deudores, analizando las posibles diferencias existentes, este análisis deberá efectuarlo en forma inmediata e informando tanto al cliente como al gestor los resultados del mismo y claramente en que consisten las diferencias encontradas.

Emitirá y controlara las proyecciones históricas por clientes, comparándolas con las efectuadas por los cobradores.

Sobre la base del análisis anterior ya las proyecciones realizadas por cada equipo de cobranzas emitirían proyección global anticipada ( esta proyección puede efectuarse aun antes de emitirse y entregarse las facturas y se basa esencialmente en el análisis de la evolución histórica de las cobranzas por clientes ).

Es también la responsable de preparar, controlar y enviar la documentación de los deudores que pasan a gestión judicial, efectuando luego el seguimiento de las gestiones en cada estudio.

Debe tener un permanente contacto con los depósitos y /o sucursales, efectuando un control continuo sobre las mismas, ello permitirá una fluida información y una rápida solución a los problemas que se planteen y que por razones operativas o administrativas no pueden ser resueltos por el personal de las mismas.

Administración de cobranzas, debe determinar y consensuar con el Jefe de Cobranzas.

A) Los niveles aceptables de recupero de deudas por zona, sobre la base del análisis efectuado de los saldos deudores, sus problemas y él recupero estimado por el cobrador .

B) Niveles aceptables de cobranzas por cobrador, llevando un ranking de cobranzas, el mismo es igual a:

Deuda recuperable vencida + Facturas del mes  
Cobranzas

- C) Si los niveles de morosidad son aceptables de acuerdo a los créditos establecidos.
- D) Si la forma y momento de pago de los clientes están dentro de los términos pactados.
- E) Sobre la base de este análisis deberá ejercer la necesaria presión para traer el crédito a plazos de pago normales, informando de la situación a los supervisores de equipos.
- F) Debe controlar el cumplimiento de metas y objetivos.

## COBRANZAS POR OBJETIVO

La cobranza por objetivos define políticas, estrategias a utilizar y elabora planes tendientes a lograrlas, establece las pautas para la toma de decisiones y evalúa los resultados ya los responsables de los mismos.

Para obtener un rendimiento razonable se debe planificar ('que debe hacerse', 'cuando', 'quien'), este tipo de planificación es continua ya que las variables en cobranzas son continuas, (impagos no previstos, atrasos en los pagos, problemas diversos que afectan las cobranzas, etc.), es preciso entonces evaluar constantemente la elección de cursos de acción alternativos.

La planificación del objetivo final debe contar con un conjunto de pautas que permitan alcanzarlo y controlarlo.

La organización de cobranzas debe ser flexible, adaptable y con una capacidad de alto rendimiento, capaz de suplir las fallas y bajas de personal sin que las mismas repercutan en los logros previstos.

Esta organización debe contar con metas claras, (la claridad en este orden es esencial para el buen funcionamiento), en cuya obtención se logre el compromiso renovado de cada componente del área.

Deben diseñarse también para conseguir los logros, mecanismos rápidos de control y alertas que permitan encontrar y subsanar los desvíos.

Se debe contar con un sistema de toma de decisiones respecto de los asuntos de rutina delegada en los niveles inferiores de la organización (analistas y gestores) sobre la base de normas precisas.

Es importante que dentro de la organización se logren identificar los problemas de rendimiento en forma rápida contando con estrategias y programas de acción que permitan mejorar y encausar esos problemas. A los efectos de disponer de instrumentos de mejora en los rendimientos es preciso tener en cuenta los siguientes puntos:

- 1) Objetivo principal
- 2) Objetivos o metas de corto plazo
- 3) Indicadores de rendimiento
- 4) Indicadores de prioridades

- 5) Identificación de problemas
- 6) Definición exacta de cada problema
- 7) Calificación y análisis de los problemas
- 8) Desarrollo de ideas de acción
- 9) Análisis y determinación de estrategias
- 10) Designación de responsables de acciones.
- 11) Designación de coordinadores de acción
- 12) Preparación de equipos de acción
- 13) Reuniones de revisión de programas
- 14) Medición de resultados
- 15) Estudio de modificaciones y acciones de consecuencia.

La gestión y su control deben tener un método sistemático de planificación, programación, presupuestación, proyección, ejecución, control y modificación.

Los objetivos deben ser programados sobre la base del elemento tiempo, los más lejanos proporcionan la dirección, las pautas que se marquen dentro del objetivo principal deben tener una fecha cierta de cumplimiento.

El objetivo principal debe abarcar metas o objetivos subordinados, el primero proporciona el monto global a alcanzar, los objetivos subordinados marcan los totales por equipos y las metas por zona de cobranzas serán más específicas, aunque directamente relacionadas y vinculadas con el objetivo principal.

Repasando los criterios para la formulación de objetivos estos serán. :

A) El objetivo principal conjuntamente con los subordinados y las metas deben ser claramente enunciados y explicados, para tener de antemano un panorama que nos puede brindar los Supervisores y Gestores sobre objeciones o posibles problemas para su logro.

Ej. : de calculo de objetivo principal = el monto a cobrar en 30 días, el mismo estará conformado por la facturación normal ( + ) un estimado comercial de incremento (facturación adicional con vencimiento en ese plazo ), ( - ) un porcentaje de morosidad o diferimientos ( + ) un estimado de recupero de deuda vencida.

B) El objetivo debe ser mensurable y claramente realizable.

C) Debe tener un periodo especifico de cumplimiento.

D) Tiene que ser comprendido con claridad por cada uno de los responsables de su logro.

E) Siempre debe representarse como un desafío cuya ejecución sea posible.

La dirección de cobranzas por objetivos es la forma mas clara de dirección de cobranzas, siendo la que permite marcar pautas precisas para los ingresos de dinero por créditos otorgados, permitiendo contar con proyecciones precisas acorto y mediano plazo.

En este sistema de cobranzas se deben marcar claramente:

A) El objetivo principal, el mismo tiene 3 funciones fundamentales:

A.1 Documentar la cantidad de ingresos solicitados.

A.2 Facilitar la medición de los progresos en alcanzar el mismo.

A.3 Motivar al grupo en alcanzarlo.

B) Este objetivo principal debe tener ciertas características:

B: 1 Un monto el cual corresponde a la cantidad de ingresos a obtener.

B: 2 Un indicador que corresponda y represente el porcentaje a alcanzar por zona geográfica, equipo de cobranzas o cobrador- Este indicador debe estar perfectamente calculado sobre la base de las ventas y deudas por zonas.

B:3 Varias metas periódicas que midan y determinen el nivel aceptable de ingresos diarios o semanales.

B:4 Un marco de tiempo, es decir el lapso en que deben alcanzarse cada meta.

B:5 Debe personalizarse el objetivo, dividiendo para ello los indicadores en porcentajes por cobrador, esto ayuda a fomentar el esfuerzo personal y la competencia. Como ya se planteo en el punto (B2) para lograr estos indicadores de porcentajes hay que efectuar un análisis de la capacidad de ingresos por zona de cobranzas.

C) Deben marcarse también los objetivos de resolución de problemas, los cuales deben tener un marco de tiempo más elástico y variable de acuerdo al tipo de problema.

D) En el curso del marco de tiempo pueden existir objetivos de innovación, los mismos y de acuerdo a resultados y/o imprevistos fijan nuevas metas que pueden significar variables que afecten el objetivo principal.

También existen distintas pautas que componen la organización de cobranzas por objetivos.

I) Un sistema de planificación amplio, adecuado y adecuable a variantes y necesidades, que permita contar con alternativas para alcanzar el logro del objetivo principal, generalmente si los objetivos son

muy ajustados a las ecuaciones que lo formaron y el porcentaje del monto a cobrar es muy alto respecto a la ecuación (Ej. Ecuación = \$, a cobrar por objetivo principal = 98 % ) las alternativas son escasas y dependerá para su realización (ante cualquier imponderable) de la capacidad de recupero de la deuda ven-



cida no considerada en la ecuación para el logro del mismo.

- 2) Un sistema de organización que analice las estrategias que permitirán una buena cobranza y la rápida resolución de los inconvenientes que pudieran presentarse, por lo general la base de esta organización estratégica se centra en el seguimiento y cobranza de las cuentas de acuerdo a su importancia.
- 3) Contar con un sistema amplio de consulta y análisis que permita consensuar los objetivos generales e individuales con los responsables de su logro.
- 4) Una planificación clara, para que cada responsable en particular de acciones que fijan la forma de alcanzar el objetivo no tengan dudas respecto a las mismas.
- 5) Sistemas de información ágiles que permitan tener un adecuado seguimiento y control de las actuaciones.
- 6) Un sistema que permita un control especial de las grandes cuentas que deberá incluir el seguimiento personalizado del Jefe del área.
- 7) Un método que permita asegurarse que tanto el o los supervisores como los cobradores y analistas vean el trabajo del mismo modo
- 8) Los sistemas a elaborar deben ser simples, con un mínimo de papeles y un máximo de control.
- 9) Se deberán medir las actuaciones en forma periódica centrándose esta medición en el comportamiento de los resultados.
- 10) Al fijar los objetivos y dividir los mismos por metas se deben evitar errores y desviaciones que alteren el equilibrio meta -objetivo.

Recordemos que para documentar el objetivo deberíamos:

- A) Tomar como base la deuda vencida recuperable en el periodo de tiempo propuesto para el logro del objetivo.
- B) La deuda a vencer cobrable dentro de ese periodo.
- C) La facturación propuesta con vencimiento dentro de ese mismo lapso.
- D) Las previsiones reales de ventas cuyo vencimiento se encuadre dentro de este.
- E) Luego de medir el resultado debemos calcular el porcentaje lógico de cobranzas ( el cual no siempre tiene relación con las necesidades financieras, por el que el estudio de ambos debería efectuarse en forma conjunta).
- F) Efectuar los posibles ajustes, para ello es preciso tener un sistema constante de consultas con los responsables de cada equipo para que los mismos informen de posibles problemas que prevean o que vayan surgiendo a través de las gestiones.
- G) La evaluación final del objetivo debe también efectuarse en forma conjunta con el personal a los mismos efectos que en el punto (F) es decir anticipar inconvenientes y preparar soluciones.

Esta planificación debe dar como resultado un objetivo conveniente y realizable.

Debe recordarse siempre la necesidad de ir en el transcurso del periodo de tiempo verificándose y evaluándose los resultados y las estrategias que permitan el éxito de la gestión.

En el ámbito de cada equipo de cobranzas deben estar planificados los objetivos cotidianos individuales mediante proyecciones que permitan seguir su cumplimiento.

Este cumplimiento debe verificarse diariamente, en forma conjunta con el cumplimiento general verificando que las posibles variantes no afecten el objetivo final, ejerciendo para ello la necesaria presión sobre el sistema operativo de cobranzas.

Resumiendo conceptos la organización de cobranzas debe perseguir:

- a) Lograr un objetivo (monto de ingreso)
- b) Alcanzarlo en un determinado periodo de tiempo
- c) Programar las metas intermedias del objetivo final
- d) Determinar cuotas (logros a alcanzar por cobrador y equipo ).

Siendo entonces el objetivo el monto total a recaudar ( cobro) en un periodo de tiempo y este el plazo estipulado para su logro, dentro del mismo las metas serán logros o objetivos complementarios del total con periodos de tiempo más cortos, cuyas sumas darán el total del objetivo final.

Al tomar una estructura de cobranzas ya existentes y tendiendo a normalizar un comportamiento estimado poco eficiente, los objetivos deben ser en un principio de orden global y los mismos estarán orientados a resolver los problemas considerados de máxima prioridad.

Los objetivos a proponer pueden ser:

1) Lograr en principio una determinada cantidad de ingresos ( siempre dentro de un limite de tiempo ), estableciendo para ello montos semanales, estos ingresos estarán calculados teniendo siempre presente la formula expuesta en párrafos anteriores.

Para alcanzar los objetivos a proponer será precisa una profunda campaña de gestión de cobranzas que nos permita establecer por medio de conciliaciones y negociaciones sobre que base de posibilidades de recupero vamos a trabajar

Estas gestiones de ingresos por recupero de deudas vencidas y sus gestiones, no deben hacer descuidar las cobranzas diarias normales las cuales deben controlarse, mantenerse e incrementarse.

2) Debemos marcar porcentajes a lograr de recupero de deudas vencidas por zonas, estos porcentajes deben acumularse en sus importes a los exigidos a cada cobrador como cobranza habitual de cada uno.

3) Deberán efectuarse reestructuraciones de zonas de cobranzas conjuntamente con rotaciones de cobradores, para ello deben tenerse en cuenta todos los factores que hacen a las mismas ( cantidad de clientes, distancias, horarios y días de pago, etc. ).

Los sistemas en uso deberán rediseñarse en forma tal que los mismos permitan alcanzar los objetivos finales a través de una variedad de acciones y gestiones, es decir que todos los sistemas a implementar

deben ser flexibles y tener un amplio margen de acción y reacción, debemos saber desde un comienzo que el cambio traerá aparejado en sus principios problemas diversos dado que se tratara con cobradores, empleados y clientes acostumbrados aun cierto ritmo y que toda innovación trae aparejada una resistencia.

Todos los sistemas a diseñarse deberán estar direccionados a la obtención de objetivos y si alguna meta no es alcanzada en su totalidad requerirá el incremento de todas las demás metas.

Toda la organización deberá tender a funcionar de forma tal, que ante cualquier variable externa o interna no se vea afectado el funcionamiento de la misma y tendiendo a que cualquier problema que se plantee sea resuelto en el menor tiempo posible, ajustando todo el sistema organizativo en función de las variables que se planteen.

Debe dejarse perfectamente aclarado a cada equipo ya cada componente del mismo cual o cuales son los objetivos pretendidos en forma general y particular, también debe aclararse a cada uno que se espera del mismo.

Es importante que se definan ciertos puntos:

1) Misión esta corresponde a una inducción que valore la esencia misma de la función, haciendo especial mención a la importancia y necesidad de una gestión profunda, de la real transcendencia de la proyección y su cumplimiento, de la

imperiosa necesidad de contar con una información precisa, del valor de la cooperación con el conjunto y de las consecuencias en el ámbito laboral de la falta de adaptación a las nuevas normas de trabajo.

2) La tarea, que corresponderá a ciertas gestiones básicas, sobre algunas cuentas especiales que se le asignaran a cada cobrador, en función de su zona de cobranzas ya su capacidad.

3) La cuota, que será el aporte fijado sobre la base de los vencimientos ya la necesidad de recupero de deudas vencidas, esta cuota aporte deberá tener también fijado un tiempo de realización.

La planificación de los objetivos debe llevar a realizar hojas con métodos y un orden de realización de las tareas:

Ejemplo:

a) Fijación y calculo del objetivo

b) Fijación y calculo de pautas.

c) Fijación de pautas y metas por cobrador

d) Fecha de alcance del objetivo

e) Como lograrlo:

e1) Visitas, quien y quienes la efectuaran y en que orden

e 2) Llamadas, ídem punto anterior

e 3) Reclamos, tipo de los mismos y tiempo promedio entre unos y otros.

- t) Secuencias de seguimiento de cobranzas
- f 1) Seguimiento de facturas
- f2) Informe de problemas
- f3) Soluciones posibles a los problemas.
- f 4) Visitas, programación y definición de los responsables de cada paso
- f 5) Cartas reclamos. Cuando, cuantas y con que frecuencia.
- F 6) Pase a otras instancias, extrajudiciales, legales.

Los objetivos totales e individuales deben ser transmitidos para generar compromiso. Todas las tareas y reformas deben tener una cuidadosa planificación por tratarse de instrucciones que generen nuevas formas de trabajo que reemplazaran a otras ya existentes y enquistadas en la organización. Recordemos que cualquier plan de trabajo fracasara si no existe tiempo suficiente para ejecutarlo, también puede llegar a fracasar por fallas en la información o defectos en los sistemas de control de ejecución. Por ello dentro de cualquier plan de tareas se deben:

- a) Determinar un tiempo.
- b) Asignar responsabilidades.
- c) Establecer vías de comunicación.
- d) Establecer técnicas de control
- e) Tener un sistema de tareas programado.

Estos planes de tareas deben estar sujetos a periódicas revisiones sobre los siguientes puntos:

Las metas

Las funciones

Las estrategias

El rendimiento

Otros objetivos a tener en cuenta en las estructuras de cobranzas existentes son:

- 1) Saneamiento de cuentas y sinceramiento de saldos, para ello deberemos
  - 1.1 Definir los saldos, a tales efectos deberán conciliarse y circularizarse todas las cuentas.
  - 1.2 Definir los tipos de clientes, (morosos recurrentes, créditos de riesgo, etc. ) efectuando una campaña

tendiente a encausar los primeros y lograr las garantías que aseguren el recupero de los segundos. Para lograr la garantía en los créditos de riesgo o ejercer una eficiente presión sobre los morosos recurrentes es probable que la tarea deba ser efectuada por el Jefe del área.

1.3 Se deberán diferenciar los problemas por tipo ( comerciales, financieros, de facturación, etc. ), luego de tenerlos plenamente definidos deberán sub-dividirse en causas externas e internas, las primeras serán encausadas de acuerdo a las modalidades de la empresa, por lo general las mismas deben ser resueltas por las partes operativas de cobranzas, las segundas deberán tratarse con el área correspondiente a los efectos de arribar a una rápida solución que permita la solución del problema y el recupero del crédito otorgado.-

1.4 Definición y cancelación de las cuentas afectadas por canjes, para esto deberán diferenciarse las cuentas de canje total de las que hubiere por canjes parciales, pasando las primeras a cuentas no operativas y negociando el inmediato canje de los saldos existentes.

1.5 Cancelación de los saldos históricos incobrables

1.6 Ajustes de saldos en cuentas, corresponderá pasar por perdidas y ganancias aquellos saldos no reconocidos o cuyos importes no justifiquen gestión alguna

1.7 Evaluación de los plazos de pagos con relación a los vencimientos, determinando que clientes incurrir en los mayores atrasos a los efectos de efectuar sobre los mismos una tarea de corrección de desvíos.

1. Implementación de sistemas de reuniones de resolución, a cuyos efectos se suministrara un listado quincenal con aquellas cuentas con un atraso mayor a 45 días de vencido, las cuentas de este listado serán consideradas de tratamiento especial y se dará prioridad a la solución de los problemas que los mismos presenten, para ello y a los efectos de contar con un amplio espectro de gestión estas reuniones deben contar con la presencia de la Gerencia Comercial quienes deberán consensuar las medidas a adoptar.

1.9 Se deben implementar sistemas de proyección totales, a tales efectos cada cobrador efectuara una proyección de cobro de las cuentas de su zona, la misma deberá estar diagramada por cliente, por importe y por día; los totales mensuales de dicha proyección deberían coincidir con el total de la deuda exigible por zona de cobranza. A su vez cada supervisor deberá volcar los totales de cada día por cobrador, lo que dará un total diario y mensual por cada equipo.

Estos totales por equipo serán pasados a una planilla de proyecciones generales que nos dará la pauta de los ingresos previstos por mes.

Las cuentas importantes deberán tener o bien una proyección paralela o tener alguna manera de identificación que permita seguir el cumplimiento de las mismas.

1.10 Redistribución de las zonas de cobranzas, esta debe tender a equilibrar los esfuerzos y las gestiones, mediante una correcta distribución y aprovechamiento no solo del esfuerzo sino también de la capacidad de cada cobrador. Esta redistribución se efectuara ubicando geográficamente cada cuenta, evaluando los días de gestión que lleva cada cobranza y asignando de esta manera un puntaje a cada deudor. Luego deberán ubicarse los clientes en un mapa donde se señalara la ubicación y el puntaje asignado, también deberán tenerse en consideración los días y horarios de pago, una vez efectuadas estas tareas podremos dividir las cuentas por zonas de cobranzas.

Es conveniente que a los 60 días aproximadamente de haberse efectuado esta redistribución, se lleve a cabo una evaluación y consulta con los cobradores y supervisores a los efectos de ver las posibles modifica-

ciones a efectuar de acuerdo al desenvolvimiento de cada zona. ~

Si el incremento de nuevas cuentas es importante o las bajas de las mismas lo son, se hará necesario redimensionar las zonas, efectuando modificaciones las cuales pueden ser parciales, en caso de detectarse que el hecho esta en un foco determinado.

#### 1.11 Ordenamiento e implementación de archivos.-

Cada cobrador deberá llevar un archivo de facturas pendientes de cobro, las mismas tendrán que estar debidamente conformadas y ordenadas por cuentas, todo memo e informe referido a una o varias facturas con problemas tendría que estar adjunto a la misma. ~ una vez cancelada en su totalidad se adjuntara al recibo de pago. Todo el conjunto de la documentación serán archivados en la carpeta de cada cliente por Adm. De Cobranzas, el triplicado de los recibos tendría que ser archivado por orden numérico-

Para controlar y verificar los puntos anteriores administración de cobranzas debe contar:

- 1) Con sistemas de computación eficientes, que efectúen una proyección estimada de las fechas de cancelación de las facturas en base a la modalidad histórica de pago del cliente.
- 2) Esta proyección estimada debe ajustarse automáticamente en forma mensual, de acuerdo a las circunstancias especiales de cada mes ( días feriados, días fijos de pago del cliente, etc.).
- 3) La información debe controlarse con las planillas manuales que deben suministrar los cobradores.

Administración debe llevar índices estadísticos de:

- A) Cobranzas por cobrador con relación a su deuda vencida (%)
- B) Periodo medio de cobranzas por zonas:  
Saldo de cuentas a cobrar x 360 días  
Total de ventas anuales
- C) Porcentaje de morosos incobrables por zona
- D) Porcentajes de causas de morosidad.
- E) Rotación de cuentas a cobrar  
Total anual de ventas  
Sdo cuentas a cobrar.

## SISTEMAS DE COBRANZAS

Los sistemas de cobranzas deben definir claramente:

- 1) En que momento es cobrable una deuda.
- 2) Que métodos, instrumentos y personal serán necesarios para la gestión de cobro

En que plazos después de vencida una cuenta y luego de que gestiones se considerara morosa la cuenta

- 3) Que metodología se usaran para lograr el recupero del crédito moroso
- 4) En que momento y quienes lo aplicaran.
- 5) En que plazo de tiempo y luego de que gestiones una cuenta será considerada de alto riesgo.
- 6) Que instrumentos de acción extrajudicial se usaran.
- 7) En que momento se pasara a legales.

Se debe considerar y transmitir al personal el tipo de perfil que adoptara la empresa con sus deudores (rígido o tolerante) y si este perfil se mantendrá en todos los casos o se harán excepciones por motivos comerciales o de política de la empresa.

Todo el personal de cobranzas debe estar perfectamente instruido sobre la política, metodología y metas del área y consustanciado con la empresa, teniendo plena conciencia de la importancia del rol de cobranzas dentro de la estructura económico financiera.

El personal operativo y administrativo de cobranzas debe contar y conocer no solo los contactos dentro de las empresas deudoras sino dentro de la propia empresa (vendedores, personal de producción, expedición, etc.) que le permitan agilizar y resolver los problemas que requieran soluciones internas.

Asimismo es importante que a los efectos mencionados anteriormente conozcan toda la operatoria interna de la empresa.

## EL USO DE LOS TIEMPOS

Los tiempos son de máxima importancia en la gestión de cobranzas, para lograr un uso racional de los mismos es importante tener en claro cuales son las prioridades y accionar de acuerdo con estas.

Para lograr un buen uso de los mismos es preciso primero fijarlos en forma precisa para luego trabajar sobre los estos intentando superarlos, eliminando las burocracias que se interpongan.

Es básico identificar cada etapa que nos permite llegar al objetivo y lograr que las mismas sean un proceso dinámico de operaciones.

Compartir responsabilidades y delegar tareas, permite evitar perdidas de tiempo indebidos, recordemos que no somos los únicos capacitados para efectuar una tarea y que ejerciendo

un buen control alcanza, efectuar las tareas por los demás es una pérdida de tiempo.-

El tiempo debe concentrarse en objetivos nunca numerosos a los efectos de no dispersar los esfuerzos en múltiples acciones.-

Si somos conscientes de nuestras fallas y errores podremos razonar e identificarlas para luego corregirlas, siempre que busquemos su verdadero origen y atacemos el mismo podremos hacer desaparecer la falla estas son también un factor de pérdida de tiempo y esfuerzo.

Siendo este un elemento vital y fundamental en cobranzas donde las acciones y reacciones tienen un momento y una oportunidad debemos recordar que ambas tomadas fuera de su momento preciso pierden su efectividad.-

Para lograr un uso adecuado de los tiempos es preciso tender a simplificar y standardizar los sistemas y procedimientos sin que por ello pierdan su esencia ni su contenido, para esto es fundamental crear nuevos métodos asegurando una constante superación de los mismos.-

Todo proyecto tendiente a lograr lo expuesto consta de:

Una planificación: para lo cual debemos precisar un objetivo y determinar cual deseamos que sea el resultado final, cual será su uso y quienes los usuarios y poner un plazo de finalización del proyecto.-

Una recopilación de datos: verificando y revisando manuales, memos circulares, etc. solicitar y analizar informes de opiniones y todo archivo existente referente a casos o proyectos similares también es importante el aporte de opiniones de personas enteradas de las situaciones.

Un análisis general: verificando ideas y procedimientos actuales y rediseñando los ya existentes.

Implementar procedimientos: para ello hay que hacer un desarrollo de los mismos, implementándolo con el personal y ayudando a su uso mediante asesoramientos, verificando

las posibilidades de implementar cambios y efectuando las correcciones y modificaciones necesarias.-

## C O N T R O L E S

Así como los sistemas de cobranzas necesitan ser dirigidos, verificados y adaptados constantemente a las variables que se producen, también es preciso llevar a cabo una serie de controles que permitan verificar, resolver y encausar todas las posibles desviaciones del área.

Dado el constante movimiento de valores y la intermediación del gestor y/o cobrador, quien puede ser una persona sumamente honesta o puede ser alguien que en un momento de apremio sucumba a las tentaciones, puede ocurrir también que a pesar de cumplir con sus tareas no le dé el valor real a los tiempos de cobranzas, etc., es decir que pueden entonces producirse problemas que lograrían ser evitados o minimizados con la simple implementación de controles.-

En los sistemas de cobranzas deberían establecerse varios puntos de control, los mismos deben implementarse tanto en la parte operativa como en la administrativa.

Todos los controles a establecer deben producir señales de atención en forma inmediata y las acciones correctivas deben tomarse en forma rápida.-



Los sistemas de control a implementarse deben ser firmes, tener continuidad y ser absolutamente objetivos y las técnicas a implementar deben ser simples.-

Como ya lo hemos expuesto la finalidad de los controles debe ser asegurar la mayor eficacia de las tareas y evitar desvíos de cualquier índole.-

Los problemas más frecuentes suelen darse por falta de gestión real, dolos y/o errores de imputación.-

La información por comparación de resultados sobre zonas de cobranzas, comparando periodos iguales anteriores y zonas similares, permite un control primario de desvío de tiempos y posibles faltas de gestión

La actividad de cobranzas operativas controlada en su desarrollo a través de supervisores es fundamental, este control se basa en visitas o llamadas telefónicas a clientes con atrasos en los pagos y permite verificar los motivos de los mismos así como los problemas que plantean los clientes, verificando al mismo tiempo las visitas y gestiones programadas y efectuadas por los gestores.-

Todo control debe determinar las causas de los desvíos, él porque de los mismos y las responsabilidades en las fallas.-

Para poder establecer los puntos de control, debemos determinar ¿qué vamos a controlar? ¿Dónde se efectuara el control? ¿Quién lo efectuara? Y ¿ qué sistema usará para realizarlo?.-

Algunos controles básicos en cobranzas son:

- a) Control de entrega y uso de recibos, para ello debe controlarse quien es el usuario de cada talonario de recibos por numeración, verificando las anulaciones, faltantes, fecha etc.
- b) Al entregar los elementos para la cobranza ya se trate de talonarios o P.C. los usuarios de los mismos deberán firmar un talón responsabilizándose por su uso.
- c) Control de recorrido diario: Este control lo debe efectuar el supervisor por muestreo entre los clientes asentados como visitados verificando la gestión y las personas
- d) contactadas. Este control también se puede efectuar por medio de los sistemas de telecobranzas.-
- d) Control de verificación de saldos, lo puede efectuar indistintamente el supervisor en forma personal o por medio de circulares de verificación saldos.

Dentro de los controles y a los efectos de evitar desvíos existen una serie de recaudos.

Emisión de recibos impresos en papel químico, impidiendo el fraude al no usar el papel carbónico en la confección del original y asentando otros valores de los recibidos en los duplicados.

Contar en los duplicados del recibo con un recuadro donde el cliente pueda asentar con firma y sello su conformidad a los valores entregados y a la imputación y/o aplicación que se hace de los mismos.

Otros tipos de controles pueden darse para determinar el rendimiento del equipo o gestor:

- 1) Contar con un patrón de comparación que especifique.
  - a-1) Promedio de cobranzas por cobrador.
  - a-2) Cantidad de visitas a clientes.

- a-3) Tiempo promedio de visitas.
- 2) Todos los patrones deben estar relacionados con el objetivo individual de cobranzas.
- 3) Podremos tener una medida de rendimiento sobre la base de rendimientos anteriores, debe relacionarse el mismo con la tarea y no con quien la efectúe.-
- 4) La rotación de zonas de cobranzas puede mostrar desvíos importantes o faltas de gestión.- Este sistema sirve no solo como control sino también como un medio para evaluar las gestiones, permitiendo así efectuar una presión constante sobre cada zona de cobranzas.

## EL USO DEL TELEFONO - TELEOBRANZAS

La gestión de telecobranzas tiende a brindar al sector operativo apoyo logístico con un sistema ágil de seguimiento y reclamo.

Este es un método rápido y flexible, que permite modificar argumentos en base a las motivaciones, intereses y necesidades del cliente.-

Nos permite obtener información y podremos adquirir el compromiso de nuestro interlocutor para lograr una entrevista o un pago.-

Es el medio rápido y más directo que una nota reclamo pero para una eficaz tarea se deberán tener en cuenta los siguientes aspectos:

## DEFINICION DE LLAMADAS.-

- A) Objetivo de la misma.-
- B) Tipo de llamada (reclamo, conciliación, etc.)
- C) Contenido
- D) Fases
- E) Lenguaje y tono
- F) Si es de reclamo de que tipo.
- G) Forma de reclamo.
- H) Contacto (titular, garante, etc.)

Deberá definirse porque se lo va a llamar:

Motivo principal

Motivo secundario

Antes de efectuar el llamado verificara:

Que información tenemos

Si se han efectuado llamadas o gestiones anteriores

Que resultados se obtuvieron

Deben definirse que datos se desean obtener del cliente y que tipo de información.. Situación del cliente, fecha de pago, etc.-

#### PREPARACION DE LA LLAMADA

1) ¿A quien se va a llamar?.

2) ¿Para que se lo va a llamar?

1.1) Llame al contacto que tiene en la empresa deudora o busque a la persona indicada que le brinde la información buscada o le dé la solución al problema planteado.

1.2) Analice antes de la llamada que información desea requerir y tenga a mano todos los datos y antecedentes sobre la misma.-

Antes de cada llamada deberá definirse como se va a estructurar básicamente la conversación:

Definir como se va a presentar

Como va a exponer la situación

Como responderá las posibles objeciones

Como y donde recogerá la información obtenida en la conversación

Como cerrar la conversación.

Estructura general de la conversación:

- 1) Toma de contacto
- 2) Presentación
- 3) Reconocimiento de su interlocutor
- 4) Motivo de la llamada
- 5) Sondeo
- 6) Argumentos
- 7) Cierre

Durante la conversación:

- 1) Sea formal
- 2) Muéstrese seguro
- 3) Facilite el camino de la conversación
- 4) No utilice palabras o frases negativas
- 5) Sea breve y conciso
- 6) Refiérase a datos concretos
- 7) Utilice un tono seguro
- 8) Use un lenguaje adecuado al objetivo
- 9) Defina para futuras llamadas (donde localizar al contacto, en que horarios y días, etc.)

#### COMPONENTES DE LA CONVERSACION

- a) La voz: crea confianza, transmite la imagen
- b) Entonación: transmitir dinamismo durante la charla ser amable, sin monotonías, poniendo énfasis en lo importante y transmitiendo el mensaje de forma tal que sea entendible.-

- c) El lenguaje: hablar en presente, ser claros y precisos, sin palabrerías y utilizando siempre el plural (nosotros, la empresa, etc.)
- d) La cortesía: identifiqúese con nombre y cargo, identifique claramente a su interlocutor, escuche y responda todas las inquietudes, tome nota de todo, no use palabras complicadas y despídase amablemente.-

#### REGLAS GENERALES:

- A) No argumentar o perder el tiempo con personas no decisorias
- B) Establecer objetivos
- C) Establecer fechas
- D) Establecer acuerdos
- E) La conversación debe ser breve y dirigida
- F) Primer llamado debe ser cordial
- G) Solucionar el tema actual y averiguar sobre los futuros vencimientos.
- H) No emplear ni agresividad ni amenazas
- I) Obtener siempre algún tipo de compromiso
- J) Ante las negativas conocer las causas
- K) Manejar los temas con sencillez

#### M O R O S O S

Los morosos representan el mayor problema que el área de cobranzas y las empresas en general deben afrontar, mucho se ha dicho sobre las posibles soluciones a este tema y sobre la problemática que estos representan.- Pero la gran variedad de los mismos, las múltiples causas que los provocan, la diversidad de los temas y argumentos que esgrimen y la multiplicidad de facetas de los mismos con una infinidad de personajes y personalidades, hacen imposible darles un tratamiento general con normas fijas.

A pesar que cada caso deba tener un tratamiento particular, el tener un archivo de los casos donde se especifique, el tipo de empresa, sus componentes, los contactos, los motivos de los temas negociados y los resultados de las medidas tomadas, pueden servir de base para tomar resoluciones en futuros casos.-

El costo de las cuentas morosas es alto y no debe ser tomado a la ligera, el costo no implica solo el monto de la deuda, existen otros componentes significativos como los son los costos financieros del dinero inmovi-

lizado, los impuestos ya abonados, los gastos administrativos y de gestión que se ocasionan, etc.-

La eficacia de cualquier gestión sobre las cuentas en mora varia en función de las causas que las producen y las intenciones del deudor de cumplir sus compromisos.

Los motivos para que una cuenta entre en mora pueden ser variados, mientras que la intención solo puede ser pagar o no.-

Para cumplir con una eficiente gestión de recupero es importante contar con un plantel de gestores que sean verdaderos profesionales de las cobranzas y que reúnan también las condiciones, preparación y cualidades de buenos negociadores.-

Para que todas las áreas de la empresa comprendan y tengan plena noción de lo que los morosos representan como problema financiero y lograr así una cooperación plena, es preciso que se emitan y remitan a todos los sectores informes semestrales sobre los montos de morosidad y sus costos e incidencias.

Es imprescindible conocer y estudiar las causas más habituales de morosidad (cada ramo tiene causas recurrentes de problemas de impagos) su conocimiento permitirá prevenir los futuros problemas.

Se debe practicar con sistemas y herramientas de detección, prevención y solución de problemas, marcando políticas internas que definan gestiones y acciones a efectuar ante causas recurrentes.

Se debe contar con un sistema de seguimiento activo de las cuentas y una información periódica de aquellas consideradas de riesgo crediticio, sistematizando la clasificación de morosos sobre la base del riesgo que implican cada uno y las posibilidades de recupero o incobrabilidad de los mismos.

La gestión personal en el recupero de las cuentas que entran en morosidad es el tratamiento más eficaz e importante, con una profunda gestión y una buena negociación se dan las pautas para el recupero de las deudas.

Las causas de morosidad pueden estar ocasionadas por:

- a) Errores de evaluación del sector de créditos, esto a errores se producen generalmente por una deficiente información
- b) sobre la capacidad e intención de pago del cliente o por una mala preparación del personal encargado de la evaluación.-
- c) Otorgamiento de un crédito superior a la capacidad de pago del deudor, en estos casos además de los errores de evaluación suelen influir las presiones comerciales para efectuar ventas o un deficiente seguimiento del monto del crédito acordado.-
- d) Reducción de la capacidad de pago del deudor, esto se puede originar en problemas económicos generales, de un determinado segmento del mercado o mala administración del deudor, se pueden prevenir con un eficaz seguimiento de la cuenta, la constante observación y evolución del negocio del cliente por parte del gestor y el vendedor y con pedidos de informes y estados contables.-
- e) Ampliación de los negocios del deudor, en estos casos el cliente esta usando nuestro crédito como medio de financiamiento, aquí seguramente todas las medidas comunes que adoptemos se toparan con

la renuencia del área comercial a efectivizarlas ya que el deudor cada día se transformara en un cliente potencialmente más poderoso.-

- f) Mala gestión de cobranzas, solucionable con un correcto control sobre el accionar del gestor.-
- g) Problemas de servicios o producción.-
- h)

Toda estrategia de recupero debería comenzar por:

- 1) La prevención, sobre la base de la constante información de cobranzas operativas y del área comercial, el análisis de la deuda, el control de su evolución. Los informes. etc.-
- 2) Sistemas de reclamos (cartas, visitas).-
- 3) Sistema de presión, con contactos directos con el deudor para ello se debe:
  - 3.1. Valorizar el nivel de resolución del contacto y llegar a los niveles reales de decisión.
  - 3.2. Mantener la posición del reclamo con fuerza.
  - 3.3. Buscar un sistema de negociación, teniendo siempre como base un objetivo posible.-
  - 3.4. Reconocer el problema real del cliente.-
  - 3.5. Poner condiciones a cada concesión que efectuemos tratando los temas de a uno pero llegando a una solución global.-

Sabemos cuando un cliente se convierte en moroso pero es más importante saber ¿por qué? Esto es esencial, él poder determinar con exactitud los motivos y causas por los cuales entro en mora nos dará las pautas sobre las cuales se podrán determinar las acciones a implementar y con ello las probables soluciones y nos demostrara si hemos cometido errores que no deberemos volver a repetir.-

No en todas las oportunidades se logra efectivizar la cobranza de los deudores morosos, en estos casos las cuentas deben ser pasadas a gestión judicial, para llegar a este extremo es importante verificar que se han agotado las instancias previas y que el monto a ejecutar justifique la acción.-

Una vez pasado un deudor a gestión judicial debe contabilizarse a la deuda en la cuenta del estudio que llevar a cabo la acción periódicamente debe efectuarse un control sobre estas cuentas solicitando información al estudio interviniente.-

## EL EQUIPO DE COBRANZAS

- Los sistemas de trabajo en el ámbito mundial y en forma generalizada, durante décadas dieron un amplio privilegio a la forma individual de efectuarlo, para ello se tenía en cuenta únicamente la capacidad y el rendimiento de cada individuo (lo cual sigue siendo indispensable en el desarrollo de cualquier tarea), esas personas a medida que adquirían experiencia llegaban a ocupar en cada empresa puestos de importancia en los cargos de conducción de las mismas, dichos cargos se manejaban dentro de los mismos parámetros en cuanto a conformar una cadena de mandos, pasando el tiempo se fueron introduciendo importantes adelantos y grandes cambios en los sistemas, herramientas y formas de trabajo, asimismo la producción en escala fue haciendo necesario una amplia colaboración que permitiera hacer mas competitiva y ágil cada empresa, entonces a aquellos factores tradicionales de Capacidad.-

Rendimiento, tenacidad y conocimiento, se agrego la capacidad de integración a equipos de trabajo.

Es entonces que con una dinámica más ágil y competitiva estos grupos, por lo común no muy numerosos en sí mismo, pero actuando como células de un mismo cuerpo e interactuándose logran un conjunto compacto que persigue un objetivo común; este trabajo en equipo sule generalmente las falencias personales, generando compromiso y fomentando el intercambio de ideas y experiencias en la búsqueda de soluciones a los problemas comunes, la base fundamental y esencial para su perfecto funcionamiento son La capacitación y la unión.

Estos equipos en los sistemas de cobranzas para ser controlables y eficaces deberían estar conformados por grupos de no más de cinco cobradores cada uno, dirigidos por un supervisor o coordinador, la mayor cantidad de cobradores por equipo suelen generar fallas en la supervisión, esto se debe a la cantidad acumulada de clientes y problemas derivados de los mismos.

Para una perfecta coordinación es importante la rotación de zonas de cobranzas, esto genera un mejor control de gestión y un conocimiento global de los clientes por parte de todos los integrantes del equipo, lo que permitirá en caso de vacaciones, enfermedad u otra eventualidad reemplazar al cobrador, redistribuyendo la zona afectada por la falencia y cubriendo eficientemente la misma con los cobradores de las zonas circundantes los cuales ya tienen conocimiento de la ubicación y modalidad de estos clientes.

Esta rotación debería efectuarse en forma cuatrimestral y siempre dentro del mismo equipo de cobradores, en caso de contar con varios equipos es conveniente efectuar anualmente la rotación de los supervisores o coordinadores.

El equipo de cobranzas eficiente es aquel que conoce los objetivos y metas, esforzándose por lograrlos; para ello los componentes del mismo deben estar motivados, capacitados e informados de todos los cambios dentro de las modalidades de trabajo de la empresa, así como de todo cambio legal e impositivo que afecte específicamente el área de cobranzas y su gestión.

Es imprescindible entonces contar con personal altamente capacitado para lograr la mayor cantidad de objetivos en el menor plazo posible, cada miembro de cobranzas debe comprender la importancia de su tarea y lo trascendental de su aporte, para esto es preciso demostrar y resaltar en cada ocasión que se presente esta importancia.



Se debe contar con un alto grado de colaboración entre todos los niveles del área y delegar acciones (siempre discretamente supervisadas) en los niveles inferiores, el secreto es lograr que el trabajo sea participativo, ágil y eficaz, consiguiendo él mas alto grado de compromiso de cada uno, estos puntos son la base que luego se reflejara en el buen funcionamiento de cualquier equipo.

Para que el personal se sienta responsable debe tener conocimiento de toda la información que le compete, esta información debe recibirla en forma de instrucción y debe ser transmitida a todo el personal afectado la transmisión debe ser recibida en forma clara y precisa, es conveniente llevarla a cabo en dos etapas.

La primera es transmitir la misma en forma verbal, por medio de la transmisión oral se perciben las expresiones de quienes deben recepcionar las ordenes o

Comunicaciones, es también posible por este medio descubrir en los gestos, los tonos de las preguntas y las apreciaciones la recepción que se realizo de las mismas, permitiendo asimismo un fluido intercambio de ideas y observaciones en forma inmediata.

Una vez pasada la etapa de la transmisión verbal es conveniente efectuar la misma comunicación por escrito a los efectos que sirva de antecedente y recordatorio haciendo que todo el personal que recibió dicha comunicación firme la misma dándose por enterado de su contenido.

En cualquier equipo de cobranzas por bien estructurado y eficiente que el mismo pueda ser, surgen una gran cantidad de problemas de los más diversos orígenes (operacionales, malos entendidos, familiares de un miembro que afecto su trabajo y este al grupo en general, etc.), convengamos que cualquiera sea su origen o especie algunas pautas para encontrar su solución serian:

- A) Detectar cual es el problema descubriendo su origen real, analizarlo en su totalidad identificando que o quien causa el mismo.
- B) Enmarcar y determinar su verdadera dimensión, analizar cual ha sido su desarrollo y cual es su magnitud actual, medir cual puede ser su desarrollo y cual puede ser su dimensión a futuro, a quienes afecta y porque los afecta y en que medida.-
- C) Descubrir porque existe y subsiste, cuales son sus causas, encontrar que lo provoco y si los afectados por el mismo están realmente inmersos en él o es una situación de afección psicológica (esto se da sobre todo en el caso de rumores los cuales no se saben si son ciertos pero generalmente hay gente que se siente afectada por una situación que generalmente no es real). –
- D) Comunicar el problema al grupo y expresar el mismo en todos sus detalles de manera tal que no implique criticas a ninguno de los componentes del mismo.
- E) Buscar entre todos los miembros del equipo la o las posibles soluciones del tema, escuchando todas las propuestas sin desestimar ninguna hasta tanto no se haga una evaluación total de las mismas.
- F) Evaluar entre todas las soluciones planteadas, buscando generar un cambio de ideas sobre ellas.
- G) Lograr el consenso de todos los integrantes sobre la solución más coherente rápida y eficaz.
- H) Tomar en todos los casos las medidas que permitan poner en practica la solución consensuada.

Los problemas que surjan pueden ser no solo de aspecto grupal, sino que podría tratarse de problemas de índole individual, por lo que será necesario llevar a cabo entrevistas con el personal afectado, este tipo de

reuniones pueden ser aclaratorias o de tipo correctivas, las mismas no deben afectar al conjunto del grupo por lo cual se harán necesarios los siguientes pasos:

- 1) Reunirse en privado con el empleado.
- 2) Ser claro y preciso sobre el problema existente y las consecuencias del mismo.
- 3) Cuando el entrevistado efectúe su descargo no interrumpirlo, en caso de tener objeciones al mismo anotarlo y mencionar las mismas cuando el empleado termine su exposición.
- 4) Lograr que el mismo reconozca el problema y como este afecta a los demás y conseguir que el mismo tome conciencia real de las consecuencias.
- 5) Nunca se debe entrar en discusiones estériles ni encolerizarse.
- 6) Evaluar lo planteado por nuestro interlocutor y no sacar conclusiones apresuradas.
- 7) Es imprescindible llegar también a la raíz real del problema.
- 8) Haga notar durante el transcurso de la entrevista la actitud negativa que genera y las implicancias y repercusiones que el mismo traen en el ámbito laboral del empleado y en el entorno personal del mismo.
- 9) La regla final inalterable e inviolable que logra mantener la unión del equipo y demuestra ante los ojos de sus componentes la equidad de la conducción " ante iguales circunstancias y problemas iguales soluciones o sanciones".

Los equipos de cobranzas alcanzan sus objetivos y una total efectividad cuando es reconocido por su trabajo y esfuerzo por aquellos que los dirigen.

Es cierto que la mayor eficacia de un hombre depende básicamente de su constante entrenamiento, su dedicación y su pleno compromiso, pero es un factor fundamental para su desarrollo y su compenetración con la tarea, la organización de la cual forma parte.

Los equipos tienen como guía su supervisor que transforma los objetivos en directivas individuales controlando que todos y cada uno de sus miembros cumplan con sus funciones por igual.

Todos los grupos deben funcionar en forma armónica, coordinada y con un dinamismo tal que genere gestiones que conduzcan a lograr cobranzas en tiempo y forma.

Cada uno de los equipos así como el resto del área, deben tener un direccionamiento escalonado que permita lograr una suma de objetivos individuales, dando los mismos en su conjunto y como resultado final el logro del objetivo común.

Todos los componentes (administrativos y operativos) deben tener un entrenamiento, una capacidad y un nivel de decisión predeterminado que incluya un comportamiento programado, que le permitan llegar al cliente en calidad de "amigo" pero sin perder la firmeza necesaria para ejercer la presión que permita el cobro de la deuda y sin poner en riesgo la relación comercial con el mismo.

Esto hace que cada uno deba poseer una filosofía adecuada a su trabajo y una capacidad de adaptación acorde a su función.

Los equipos de cobranzas funcionan como un sistema abierto, que se interrelaciona con otros sistemas (deudores) y en esta relación por su continuidad ambos se afectan mutuamente, por ello es necesario que el cobrador busque siempre un equilibrio que le permita tener en claro cuales son sus deberes y sus

responsabilidades, sin que el sistema o los problemas de aquellos con los cuales tiene un trato habitual lo afecten en su desempeño.

Si bien es cierto que no es fácil conseguir dentro del equipo una permeabilidad tal que ningún factor externo pueda alterarlo, el crear entre sus miembros un sistema de consultas y un intercambio de información directa, sin burocracias permite formar una barrera de defensa contra esos factores externos.

Otra de las defensas esta en el sistema de rotación lo cual ayuda no solo a la participación, sino también sirve en algunos casos para sacar del foco del problema a un determinado componente del equipo trasladándolo fuera del mismo y poner en su reemplazo a quien no se sienta afectado por este, desviando entonces la influencia externa que puede generar "islas de cobranzas" manejadas con un solo criterio.

Resumiendo el concepto de equipo, este es un conjunto de individuos cuya suma de voluntades, esfuerzos, actitudes y actividades se complementan e ínter relacionan tras un objetivo común, este grupo conforma un cuerpo que efectúa en forma sistemática y ordenada un conjunto de operaciones

programadas, manejando un flujo tal de información que les permite actuar con eficacia y prontitud, permitiéndole anticipar problemas y solucionar en forma rápida los imprevistos que se le presenten.

Todo equipo de cobranzas opera en la búsqueda de un objetivo total común, cuyas metas intermedias van evolucionando de acuerdo a los resultados que se obtengan sin perder de vista el objetivo total y adaptándose a las exigencias impuestas, consiguiendo variables en el entorno que le permiten llegar a un cumplimiento pleno en el tiempo estipulado.

En todo equipo es importante:

- a) Especializar: cada componente debe estar instruido de forma tal que sepa como actuar en cada caso que se le presente.
- b) Libertad: debe darse a cada integrante un margen de libertad de acción. Decisión y responsabilidad, este margen debe estar estrechamente en relación con la capacidad de cada uno de los integrantes del grupo, lamentablemente no todos pueden gozar de la misma libertad de acción por cuestiones personales que hacen al carácter de cada individuo.
- c) Cuerpo: hay que crear un espíritu de cuerpo, donde no se noten las diferencias entre las libertades otorgadas, supliéndolas por otras y logrando crear una interdependencia entre los integrantes del mismo.
- d) Definición: se debe definir claramente a cada uno sus responsabilidades y sus atribuciones

Las instrucciones impartidas al personal deben ser claras y si las mismas son complejas deben ser dadas por escrito y solicitar antes de ponerlas en practica que las mismas sean leídas y comentadas por el grupo a los efectos de evacuar cualquier duda que se les presente.

Las instrucciones pueden ser de distinto tipo:

- 1) Ordenes: Son instrucciones precisas en un solo sentido que han sido previamente estudiadas y sobre las cuales no se admiten discusiones de ningún tipo.
- 2) Sugerencias: Es un tipo de instrucción impartida en forma tal que estimula la iniciativa personal.

3) Petición: Es una forma de solicitar colaboración.

Los equipos bien formados tienen una serie de ventajas, entre ellas la de alcanzar determinados objetivos los cuales en forma individual serían prácticamente inalcanzables, permitiendo también una notable reducción en los tiempos para lograrlo.

El trabajo en equipo permite aprovechar las experiencias acumuladas del grupo, ampliando los alcances operacionales a través de la organización y el esfuerzo mancomunado.

En cobranzas donde los requerimientos del flujo financiero tienen una particular rapidez, cuanto más complejo y especializado es el equipo mayor es su efectividad.

En estos, la ya mencionada rotación de áreas de cobranzas, así como la rotación de tareas, permite medir el rendimiento de cada individuo por sistema de comparación, sirviendo como método efectivo de control de tiempos, evaluación del personal y resolución de problemas.

Para ello es preciso que todos los componentes del área estén preparados mediante cursos y prácticas para efectuar más de un trabajo, contando con un amplio plantel de personal instruido para cubrir cualquier ausencia en cualquier oportunidad.

La delegación de tareas le da al grupo responsabilidad y les representará un desafío difícil de eludir.

Para poder delegar, hay que distribuir las tareas equitativamente animando a su realización y felicitando públicamente el trabajo bien efectuado.

A los efectos de motivar la cooperación del personal y lograr su compromiso con la tarea de cobranzas es sumamente importante que los mismos componentes sean consultados y se les informe no solo de los objetivos totales, sino también de las metas y los objetivos individuales así de como se van dando y evolucionando los resultados durante el periodo de alcance de cada meta.

Para contar con un equipo exitoso existen premisas a tener en cuenta.

- a) Deben conocer los objetivos, las metas generales e individuales.
- b) Tiene que tener conciencia cada integrante de la importancia de la tarea de cobranzas.
- c) Dentro de cada equipo cada componente del mismo debe conocer su rol.
- d) Cada uno debe comprender y conocer el valor de las relaciones interpersonales.
- e) Debe entender cada individuo no solo el papel propio sino también de su equipo dentro del área.
- f) Todos deben conocer los procedimientos internos y las técnicas para su realización.
- g) Deben tener conciencia del valor de la información y saber como transmitirla, teniendo pleno conocimiento que los tiempos de cobranzas no son los mismos que los tiempos administrativos.
- h) Es importante reconocer y elogiar los esfuerzos ya sean del grupo o individuales.

i) Todos los componentes deben estar comprometidos con la empresa y consustanciados con sus tareas

Los equipos de cobranzas exitosos cuentan con:

- 1) METAS - Deben tener en claro sus metas y conocer sus objetivos.
- 2) CONOCIMIENTO -Saber porque hacen una tarea y como efectuarla.-
- 3) TALENTO - El talento esta basado en la capacidad y la iniciativa y se manifiesta tras una buena preparación.
- 4) HERRAMIENTAS - Es fundamental que cuenten con todos los medios para el desempeño de sus tareas.
- 5)
- 6) ROLES - Deben distinguirse claramente los roles dentro de cada equipo.
- 7) PROCEDIMIENTOS - Deben estar instruidos sobre las técnicas a utilizar.
- 8) RELACIONES - Deben contar con gran variedad de contactos y relaciones en sus clientes.
- 9) REFUERZOS - El apoyo del Jefe, el elogio y los incentivos así como el reconocimiento material a los esfuerzos es de gran ayuda.

## EL GESTOR Y / O COBRADOR

### LA ELECCION: .

La definición del empleado que efectúa la tarea de cobranzas como cobrador no suele ser del todo exacta, dado que la cobranza en si, considerada como el retiro de valores que cancelan obligaciones, puede ser efectuada por cualquier cadete y/o empleado de la empresa y la tarea de lograr pagos en termino, del seguimiento de las facturas en los circuitos de pagos, etc. son tareas de un "gestor de cobranzas", el mismo debe ser un excelente negociador, es el vendedor de imagen y presencia de la empresa y debe contar entre sus cualidades con la tenacidad, la astucia y la persistencia.

Son también condiciones necesarias, la honestidad, buena presencia, facilidad para entablar relaciones con el cliente y para ser contundente en sus reclamos siendo al mismo tiempo persuasivo y con poder de atención para saber escuchar y evaluar al cliente y sobre todo debe ser tenaz en el cumplimiento de sus objetivos.

Como hemos dicho el gestor de cobranzas al igual que el vendedor son la imagen y símbolo de la empresa, cuando estos no convencen con su presencia, es la empresa la que no convence.

En cuanto a la remuneración del mismo debe dársele la misma importancia que a sus aptitudes, la existencia de apremios económicos tienden a provocar estrés y depresión, bajando el nivel de rendimiento y concentración, puede llevar a que se vea tentado de hacer uso de recursos que no son suyos (no olvidemos que a través del mismo pasa el flujo de ingresos de la empresa).

Es importante incentivar su desempeño, haciendo variar un porcentaje de su remuneración de acuerdo a su rendimiento y capacidad, considerando el esfuerzo realizado y los resultados obtenidos, cantidad de cobranzas efectuadas con relación a la deuda vencida de su zona, tiempo de gestión para efectuar las cobranzas, considerando dentro de las mismas los cheques diferidos, etc.

Para el ingreso de un nuevo gestor, el primer paso será el análisis del puesto de trabajo, específicamente la tarea a desempeñar en función del tipo de clientes de la zona a asignar.

El anuncio de búsqueda debe dejar en claro las cualidades buscadas, experiencia exigida, capacidad de comunicación y aptitudes para la resolución de problemas y la ejecución de trabajos en equipo.

Al producirse el ingreso del nuevo integrante del área, debería tener un curso previo sobre el funcionamiento del sector y las relaciones internas del mismo, también deberá explicarsele claramente sus responsabilidades, las posibilidades de desarrollo y todo aquello que pueda despertar un verdadero interés en la tarea.

## RESPONSABILIDADES Y TAREAS

El gestor de cobranzas debe atraer, satisfacer y saber entender al cliente sin permitir atrasos en sus pagos, debe poder resolver sin dilaciones los eventuales problemas del deudor con su empresa (los mismos pueden ser de servicios, de entrega de materiales, errores de facturación, etc.) y que dificulten y traben las cobranzas, en la resolución de los temas no debe mostrar ante el cliente las posibles falencias de la empresa intentando minimizarlas.

El buen gestor debe saber escuchar y transmitir los problemas de los deudores, para ello no debe dar nada como un hecho terminante, dejando siempre abierto el camino para la negociación, ejecutando la mayor cantidad posible de preguntas relativas a los problemas planteados, debe saber no solo escuchar sino también comprender lo oído, transmitiéndolo fielmente.

Debe asumir el compromiso de rendir lo que espera de el y estar atento para poder prever lo que sucederá con cada cliente, la preocupación del gestor debe ser alcanzar el objetivo propuesto en forma individual, logrando cobranzas en tiempo y forma y cooperar para lograr el objetivo común.

Como todo el personal de cobranzas debe estar informado y contar con manuales que describan sus tareas sin que ello implique que no se le puedan adicionar a los mismos otras tareas eventuales.

El manual antes mencionado debería describir el propósito de la tarea, determinando también ante quien o quienes es responsable del cumplimiento de las mismas, también se debe describir la forma y el orden en que deben ser ejecutadas, cuales son las limitaciones de la función así como que tipo de informes debe emitirse y con que frecuencia.

El gestor debe conocer a fondo a sus clientes, teniéndolos agrupados por categoría, según montos de pago mensual, modalidades y días de pago, etc.

Cabe reiterar que deben tener en claro que son los representantes de la empresa, su imagen, dado que la mayoría de los clientes no tratan con organizaciones, tratan con personas definidas, (vendedor, cobrador, distribuidor, etc.) lo cual le da suma importancia a su personalidad, a su nivel de llegada al deudor, a su trato con el mismo; su relación con los empleados de este es importantísima dado que muchas veces a través de una relación a nivel personal

puede obtener información y algunos logros en cuanto a agilizar los pagos que no se obtendrían de otra manera.

Sus responsabilidades básicas son:

- a) Cumplir con los objetivos de cobranzas.
- b) Cobrar en tiempo y forma.
- c) Informar diariamente los problemas que encuentre para lograr sus objetivos.

Sus tareas de rutina deberían ser:

- 1) Diariamente y antes de retirarse de la empresa a efectuar sus gestiones deben realizar un plan de visitas diarias donde deberá asentar las gestiones a efectuar, el recorrido y el orden en que se realizara, que tipo de tarea llevara a cabo en cada caso (entrega de facturas, seguimiento, gestiones de cobranzas, etc.), y la hora aproximada de la misma.- Esto permitirá agilizar cualquier tipo de supervisión operativa así como en caso de necesitar comunicarse con el mismo tener una referencia de en cual cliente se le podría ubicar.
- 2) Durante el recorrido por cada visita efectuada debería asentar el resultado del tramite, la persona con la cual se contacto y el cargo de esta.  
Esto permite controles a futuro, poder mencionar en reclamos al cliente la cantidad de visitas efectuadas por gestiones de cobranzas haciendo mención a la persona que atendió la misma, así como para poder realizar una estadística de la cantidad de gestiones necesarias por cliente para lograr el pago y el tiempo insumido en las mismas.
- 3) Por cada cobranza efectuada deberá emitir un recibo, asentando él numero del mismo y el importe en el plan de gestiones diarias. Con esto el plan de gestiones servirá como planilla de rendición de cobranzas ante la Tesorería de la empresa, pudiendo corroborarse los totales con los recibos y los valores entregados.-.

En los casos de cobranzas efectuadas por sistemas computarizados, dado que estos sistemas dan un detalle de las operaciones efectuadas y sus totales, solo deberá asentar en la planilla de gestiones los resultados de cada una de ellas.-

- 4) Las gestiones a efectuar deben ser:

4-1 Cobranzas propiamente dichas (retiro de valores)

4-2 Seguimiento del circuito de pago de facturas ya entregadas.-

4-3 Confirmación de fechas de pago.

4 - 4 Solución de problemas planteados por el cliente.-

5 - Una vez finalizado el recorrido el gestor entregaran en la tesorería el parte de gestiones, recibos emitidos (en caso de contar con PC de cobranzas solo entregara el listado de valores recibidos) así como todos los valores que hacen a la cobranza diaria, recibiendo copias de los formularios entregados sellados y conformados como prueba de recepción de los valores.

- 6) Una vez efectuado este tramite el gestor dará de baja en su listado de deudores las facturas cobradas, en caso con

contar con PC el pase del disket al sistema dará de baja automáticamente las mismas.

- 7) Efectuara luego un informe de aquellos casos detectados con algún tipo de problema registrado durante su recorrido, mencionando en el mismo el nro. Del comprobante con problemas y el tipo de problema, este informe será controlado por el supervisor y en caso que corresponda será pasado a la persona encargada de efectuar los memos o informes a los distintos sectores para que efectúe los tramites administrativos que permitan la pronta resolución a la situación planteada y registrara en el listado de deudores el hecho.
- 8) Procederá sobre la base de las gestiones del día a efectuar las modificaciones en las proyecciones de las fechas de cobro previstas.
- 9) Tras una determinada cantidad de visitas (de acuerdo a lo normado por la empresa) efectuadas a un cliente sin que este cancele sus obligaciones, o si pasase en mas de cierta cantidad de días (siguiendo las normas que a este respecto se tengan) del vencimiento sin obtener su cancelación o un compromiso cierto de pago, informara al Supervisor para efectuar una visita conjunta.
- 10) Semanal o quincenalmente debería recibir un listado de deudores de su zona, el mismo deberá ser controlado verificando que los clientes del mismo sean de su gestión y en caso de existir algún deudor que por error de apertura de cuenta y/o de otro tipo apareciera en su listado y corresponda a otra zona deberá efectuar la modificación correspondiente informando al verdadero responsable de

la cobranza del mismo el hecho para que este proceda al seguimiento de la cuenta.

- 11) Asimismo y sobre la base de este listado y a las gestiones efectuadas realizara una proyección semanal o quincenal, la cual como ya hemos mencionado anteriormente sé ira modificando en el día a día en base a nuevas facturas que se emitan y al resultado de las tareas operativas.
- 12) En los casos de cheques rechazados, los mismos deberían ser entregados al gestor para efectuar él recupero, previo reclamo de Adm. De Cobranzas, sí en un plazo mayor de 72 has. No se lograra su cobro o canje por otro valor, se deberá proceder a su devolución al sector que se determine para continuar las gestiones por la vía que corresponda. En caso de hacer efectivo él recupero de los valores rechazados, emitirá un recibo (al cobro del valor rechazado debe incluirse los gastos bancarios y intereses.)
- 13) A los efectos de tener un panorama amplio y un índice de los montos y cantidad de cuentas con problemas de cobro y sobre la base de los listados de deudores al cierre de cada mes efectuara una planilla de cuentas vencidas a recuperar en el curso del nuevo mes y una planilla con los problemas discriminados por tipo, realizando un comentario de lo actuado en cada caso y el estado de situación actual de cada una de ellas.

El gestor a través de su relación con los clientes, puede determinar la situación financiera del mismo, ya que es en este en quien el cliente vuelca y trasmite sus problemas económicos, siendo también quien a través del trato con los empleados del mismo puede averiguar como esta

evolucionando la empresa, es pues fundamental que se sepa escuchar para poder efectuar una evaluación del estado de sus clientes y detectar los problemas en sus inicios.

Reiteremos entonces que para poder transmitir lo escuchado debe:

- a) No dar nada como un hecho determinante



- b) No debe emitir opiniones que lo comprometan a él o a su empresa.
- c) En caso de tener (por planteos del momento) que dar una respuesta a alguna cuestión, debe darla como una opinión personal, dejando siempre abierto el camino para retractarse de lo dicho.
- d) En caso que se le planteen problemas que afecten a la empresa no debe ser terminante y dejara las puertas abiertas para una negociación del tema.
- e) Debe efectuar la mayor cantidad posible de preguntas sobre los temas y problemas planteados.
- f) Deberá asegurarse de haber interpretado y comprendido lo escuchado, trasmitiéndolo fielmente.

El gestor deberá asumir el compromiso de rendir lo que se espera del, su preocupación debe estar puesta en alcanzar el objetivo que se le ha fijado en forma individual y cooperar en lograr el objetivo total del área.

Es fundamental que todo el personal del área este informado de lo que se espera de cada uno, para ello es importante formular un manual básico de sus tareas, lo cual no implica que no se puedan adicionar a las mismas otras tareas eventuales, dicho manual debería describir el propósito de cada tarea (Ej. : gestionar, confirmar, cobrar, etc.), debería también determinar ante quien es responsable por el cumplimiento, deben describirse las tareas y la forma en que estas deben ser ejecutadas, definiendo claramente cuales son las limitaciones de la función y que tipo de informe y con que frecuencia deben ser emitidos.

El conocimiento real de los problemas con los clientes, viene de abajo hacia arriba y es la comunicación (cliente - cobrador) la que permite conocer en primera instancia de los hechos. Solo tomando en consideración esa información y basándonos en su veracidad es posible la toma de decisiones sobre bases reales.

Debe existir por ultimo una retroinformacion que le notifique si la información fue interesante, que medidas se adoptaron en base a la misma, etc. esto sirve para que aquel que a recogido la información sienta y vea que su comentario y su esfuerzo fue tenido en cuenta, la falta de esta retroinformacion genera desinterés.-

## RESPONSABILIDADES Y TAREAS DEL SUPERVISOR

Es responsabilidad del supervisor controlar, acompañar y verificar las acciones efectuadas por los cobradores y evaluar el desempeño de los mismos.

Debe efectuar visitas a clientes con deudas y que registran atrasos en sus pagos, validando los saldos contables respectivos.

Es su responsabilidad el seguimiento de la información, el control de las cobranzas y las verificaciones de créditos, en función de las altas, bajas y modificaciones de domicilios de pagos y gestión de los clientes deberá redefinir las zonas de cobranzas de su equipo.

Efectuara el control de gestiones, verificando que se realicen las visitas programadas por los gestores. Realizara el control de las proyecciones de cobranzas, efectuando un análisis de las mismas y de las cuentas

de sus supervisados, agrupara también las mencionadas proyecciones generando una sola correspondiente a las cobranzas a efectuar día a día por su equipo.

Debe presentar analizadas y con proposiciones de resolución una vez cada quince días como máximo los problemas de las cuentas supervisadas.

Es responsable de las metas fijadas a su equipo, debe organizar y controlar a su personal de forma tal que estos cumplan con los plazos estipulados para el logro de los objetivos.

Deberá dirigir, entrenar y preparar a cada uno de sus supervisados para que sepan y comprendan sus responsabilidades y puedan actuar como un equipo, tendrá que ser capaz de controlar y medir los resultados obtenidos y a obtener en forma objetiva, pudiendo pronosticar y

comunicar sobre la base de su experiencia y a las estadísticas de que disponga los resultados a futuro a los efectos que sus superiores puedan a su vez evaluar si los objetivos propuestos son correctos, deberá avisar con suficiente antelación los problemas o complicaciones que afecten en forma notable los ingresos previstos.

Debe seleccionar a su personal destinando a cada uno en su función sobre la base de la capacidad y habilidad que demuestren en el manejo de las cuentas, tiene que conocer y hacer conocer a los miembros del equipo cual es su rol dentro de la organización y que espera la misma de ellos.

Para cumplir con su función tiene que reconocer las prioridades, entender como enfrentar quejas y reclamos y estar capacitado sobre la forma de disciplinar a su gente.

A sus supervisados les tiene que brindar y mostrar objetivos claros, conocimiento de su trabajo, trato equitativo, recursos adecuados y sobre todo un buen ejemplo en cuanto a su dedicación y desempeño.

Tendrá que poder anticipar y resolver problemas tales como: si la cobranza no alcanza los niveles establecidos, que controles efectuara y que medidas tomara para lograrlos.

Todos los Supervisores deben cumplir con las siguientes condiciones relativas a su función:

- a) Aprender las reglas de la empresa, sus modalidades, su forma de operar y los requerimientos especiales y específicos del área de cobranzas de la misma.
- b) Conocer las aptitudes y defectos del personal a su cargo.
- c) Efectuar periódicamente un reconocimiento de las zonas de cobranzas, interiorizandose de las modalidades

operativas y de pago de los deudores, fundamentalmente los más importantes.

d) Mantener un fluido contacto con aquellos sectores que de alguna manera puedan ocasionar y/o solucionar los problemas internos que se presenten en el área.

e) Mantener un constante accionar de relaciones publicas con los principales deudores en aquellos niveles que eventualmente puedan solucionar los potenciales problemas en las cobranzas, (pagos a proveedores, finanzas, tesorería, etc.).

Las principales fallas en la supervisión se deben:

- 1) Prioridades no determinadas.
- 2) Plan de trabajo y objetivos poco claros
- 3) Desorganización.
- 4) Subordinados poco hábiles.
- 5) Falta de supervisión real
- 6) Falta de decisión.
- 7) Falta de contactos.

Sus remedios son:

- A) Establecer prioridades, clasificando las tareas en:
  - A-1) Las importantes que puedan afectar los objetivos
  - A-2) Las que requieren su atención personal
  - A-3) Las importantes por su trascendencia
  - A-4) Las tareas que se puedan delegar.
  - A-5) Las tareas que se puedan postergar.
- B) Preparar planes de trabajo semanales sobre la base de objetivos claros realistas y concretos.
- C) Organizar su entorno de trabajo.
- D) Respecto a sus subordinados debe disponer de tiempo para enseñarles, escucharles y orientarlos.
- E) Debe estar dispuesto a sancionar y reemplazar a aquellos que no se adapten a su organización.
- F) Debe empeñarse en cumplir todas las tareas de supervisión tanto operativas como administrativas.
- G) Una vez meditadas las decisiones debe tomarlas recordando que "de los errores se aprende, de la falta de acción se muere."
- H) Sus tareas de supervisión operativas deben servir para establecer contactos reales y firmes.

Existen tres clases de supervisores:

- 1) El capataz, que ordena, esta detrás de todos sus gestores. Ejecuta tareas cuya ejecución considera que no puede confiar a su gente, menosprecia la tarea de los demás, quizá logre cumplir con su misión,

pero su gente no termina de sentirse cómoda, al no tener confianza en su gente no prepara al personal, el se considera irremplazable, cuando entra en un error estos se suceden en cadena y se vuelven incontrolables, intentara responsabilizar a su personal hasta que quede demostrada su incapacidad como conductor de un equipo.

2) El despreocupado, que no sabe que hacen sus gestores, los mismos están tan cómodos que terminaran por imitarle y poco a poco comenzaran a no lograr sus objetivos.

3) El verdadero supervisor; este mantiene todo bajo control sin mucha demostración exterior de autoridad, demuestra confianza en sus subordinados sin por ello dejar de ejercer controles y presión sobre las cobranzas y los saldos, nunca parece estar apresurado ni agobiado por su trabajo pero su producción es buena, dispone de tiempo para sus subordinados y es inflexible en sus metas.-

Por ello es que:

Un buen supervisor da metas y las explica, con ello sus empleados saben porque su trabajo vale la pena y que las metas son ciertas, también saben que lo que se le pide es posible, cuando saben su papel el rol que desempeñan, saben que pertenecen a un grupo y se siente apoyados y respaldados, es entonces que su integración y dedicación aumentan.

Debe informar las novedades en forma clara, sin rodeos con precisión evitando rumores que siempre dañan la productividad en forma realmente grave, es cierto que es prácticamente imposible impedir los rumores, pero el personal bien informado tiende normalmente a desestimarlos.-

Es uno de los pocos miembros del equipo de la dirección que tiene la posibilidad de conocer a la gente en plan de trabajo, debe conocerlos no solo como gestores sino también como individuos y debe tratarlos como tales, una persona inteligente y de actitud dispuesta no precisa la misma supervisión que alguien que a pesar de poner voluntad y empeño en su trabajo tarda en comprender algo y tiene poca iniciativa.

Para que el personal contribuya con todos sus esfuerzos debe saber reconocer los lados positivos y negativos de cada uno y aprender a utilizar ese lado.

Uno de los mejores incentivos que tiene todo supervisado es saber que sus ideas y opiniones son respetadas por el supervisor, el pedir sugerencias cada tanto al personal hace que el mismo se sienta parte activa en la empresa y desarrollara un verdadero interés por la tarea y el sector.-

Debe poner el orden y las pautas, en los casos que alguien precise soluciones inmediatas en los casos de problemas de indole individual deberá abordar los temas personalmente, con absoluta confidencialidad y buscando soluciones valederas y brindando consejos desinteresados.

El supervisor debe saber el grado de libertad que le puede dispensar a cada uno de sus colaboradores, este grado de libertad depende en gran parte de la experiencia de cada uno de ellos y de la confianza que los mismos hayan sabido ganarse.

A pesar de cumplir las condiciones básicas de fijar metas y objetivos y de cumplir con los enunciados anteriores, el supervisor corre el riesgo de fracasar si no logra coordinar los esfuerzos del personal, siempre debe recordar que el gran secreto de dirigir es no parecerlo siempre y que para ello se debe buscar en casos de tener que analizar soluciones a ciertos temas a los cuales se pretenda dar algunas soluciones efectuando sugerencias y preguntas que insinúen la respuesta buscada.

Las dos lecciones más difíciles de aprender son:

- a) Jamas perder el tiempo en ejecutar tareas que los gestores o el resto del personal esté capacitado e instruido de como ejecutarlas.
- b) Que la disciplina debe aplicarse en forma moderada, justa y de una manera consistente, esta debe aplicarse y hacerse cumplir, de la misma manera todos los días y para todos por igual.
- c) Es importante que ante una discusión el supervisor no pierda su nivel de educación, pues esto genera disputas personales que despiertan resentimientos que luego se contagian al resto del personal creando una atmósfera en la cual es difícil efectuar un buen trabajo de equipo.

La labor básica del supervisor es:

Hacer que se ejecuten las tareas, que las mismas sean efectuadas por sus supervisados y controladas por él, para ello debe:

- a) Proporcionar objetivos
- b) Suministrar datos
- c) Coordinar esfuerzos
- d) Dar libertad de trabajo y aliento
- e) Controlar

Un buen supervisor es el que dirige el trabajo de otros y obtiene buenos resultados a través de ellos, tiene pleno conocimiento de la tarea, comprende y asume sus responsabilidades, teniendo la habilidad para manejar métodos de trabajo, aprovechando los recursos humanos y materiales de que dispone.

Es indispensable que cuente con el apoyo del Jefe al que reporta y el de sus dirigidos, el rendimiento y la calidad en cobranzas dependen también de la lealtad y cooperación del personal.

También debe recordar que el personal juzga a la empresa para la que trabaja de acuerdo al trato que recibe de sus jefes.

El supervisor debe mantener al personal enterado de sus progresos, por eso debe conocer a fondo el trabajo de cada uno y a su gente, para saber que puede esperar de ellos y transmitirlo, esto es importante ya que el supervisado se esforzara en alcanzar la meta, si el rendimiento no es el indicado y se nota el esfuerzo puesto hay que animarle a seguir e indicarle la manera de mejorarlo, sancionando la falta de voluntad y el mal desempeño deliberado.

Hay que reconocer los méritos a quien los tenga, pero solo reconocerlos públicamente ante el resto del personal cuando se nota el esfuerzo constante y una labor extraordinaria.

Se debe comunicar cualquier cambio, explicándolo claramente, mencionando los motivos del mismo y convenciendo al personal de aceptarlo, evitando así las resistencias y las malas interpretaciones, la falta de cooperación y la resistencia natural que cualquier cambio genera.

Todos se enfrentaran tarde o temprano a problemas humanos, estos existirán siempre, por ello hay que prever los mismos y cuando lleguen meterse en ellos, meditarlos, juzgarlos y actuar en forma rápida para que los mismos no afecten al resto del equipo afectando también su rendimiento.

En la manera de conducir el personal esta la medida de la autoridad  
Tanto Jefes como supervisores deben recordar la máxima que dice:

“PARA CONDUCIR A LOS HOMBRES HACIA LOS OBJETIVOS NO SE PRECISA SER UN GENIO O ESTAR POR ENCIMA DE ELLOS, ES NECESARIO ESTAR CON ELLOS.”

## EL JEFE DE COBRANZAS

Es el máximo responsable del área tanto en su parte operativa como administrativa, es quien debe definir y verificar los objetivos y las metas, evaluando las acciones a tomar y controlando los resultados, interviniendo personalmente en la solución de situaciones complejas con los deudores.

Es el Jefe de Cobranzas quien debe crear y verificar un sistema de gestión y control, eficaz, rápido y seguro; siendo el encargado de dar soluciones es por lo tanto el responsable de la toma de decisiones y debe tener en cuenta que toda decisión merece una previa evaluación y esta siempre esta sujeta a riesgos, (dado que siempre esto significa una elección entre una diversidad de opciones y acciones que buscan lograr una pronta solución a un problema), la evaluación debe ser rápida pues seguramente este problema a solucionar significa un desvío o la interrupción de algo programado que nos impide lograr nuestros objetivos.

Para llevar adelante la jefatura debe tener una personalidad que le permita poner disciplina y orden lo que le llevara a un control sobre el personal que por desempeñar tareas operativas en lugares distantes de los focos de supervisión normal (las áreas administrativas u operativas internas de la empresa son de un fácil control, comparadas con áreas operativas externas, como es el caso de los cobradores, quienes están un 90 % de sus horas de trabajo, operando en la calle), pueden intentar evadir sus tareas o distraer su tiempo en temas no relacionados a su labor.

El jefe de cobranzas debe también poseer condiciones de líder, dinamismo y buen manejo de las relaciones publicas dada su constante interrelacion con los clientes.

Su rol fundamental es conducir, direccionar y reunir los esfuerzos del conjunto en torno de un objetivo, sabiendo orientar a su gente hacia el logro del mismo, para lograrlo debe contar con: objetividad, planificación, poder de ejecución y un sistema de control.

Objetividad: para no entrar en facilísimos y en burocracias que generan perdidas de tiempo (único elemento no disponible en cobranzas)

Planificación: lo cual significa saber como lograr mediante un trabajo previo de logística llegar operativamente a un objetivo.

Poder de ejecución: Es decir llevar a la practica los métodos necesarios que le permitan llegar a cada meta, contando con planes y opciones de alternativa previamente establecidos.

Sistema de control: una combinación de medidas y parámetros que le permitirán detectar y verificar los desvíos, pudiendo así tomar las medidas pertinentes para encausarlos.

Debe tener vocación y absoluta dedicación conjuntamente con una constante preocupación por la eficiencia, por hacer las cosas realmente bien, lo cual en cobranzas significa también hacer las cosas a tiempo recordando siempre que el flujo de ingresos depende del área.

Debe poder organizar las cosas de tal manera que desde su propio orden de prioridades le dé agilidad al área logrando

con la resolución ordenada de los problemas que se planteen obtener el ingreso necesario en el momento oportuno.

Dentro de sus cualidades deberá contar con la de saber escuchar y aceptar ideas (dándole el reconocimiento necesario a quien o quienes las aporten), poseer el coraje de efectuar las tareas y gestiones en las cuales los demás temen fracasar y consideran imposibles, debe lograr tener un alto grado de conocimiento de la actitud y modalidad de sus principales clientes, acumulando información en forma constante.

El jefe debe ser franco, directo y honesto con sus colaboradores, siendo optimista no dudando nunca del éxito de su tarea.

Debe poseer la habilidad para juzgar todo fríamente, tratando de entender los hechos y evaluando con una mente abierta los acontecimientos y aprendiendo de sus propios errores, entusiasta y emprendedor deberá buscar siempre las oportunidades y sacar provecho de las mismas, ser persuasivo le permitirá negociar con los deudores con éxito y le ayudará a motivar a su gente.

Debera ser sociable y buen comunicador para poder fortalecer el trato con los clientes y su personal, sabiendo explicar claramente las ideas y las metas, esforzándose por dar siempre lo mejor lograra que los demás lo imiten.

Es fundamental poseer poder de adaptación pues las situaciones internas y externas de cobranzas son siempre cambiantes.

Tendrá que poder definir exactamente el problema a resolver estimulando a sus subordinados para lograr su apoyo, logrando una perfecta coordinación entre sus grupos de trabajo y una constante planificación que le permita sortear las variables que se presenten sin desviarse de sus objetivos.

Para lograr el éxito en su función debe tomar decisiones acertadas y para ello tiene que estar bien informado tener el pleno respaldo de sus supervisados y tener perfectamente documentado de los aspectos de cada problema.

En cobranzas liderar es hacer, el jefe debe tener plena noción de las tareas administrativas y operativas, pero como primera tarea debe saber cual es su misión y poder definirla ante sus empleados quienes esperan de su jefe: dirección, confianza y decisión.

En la dirección reside el propósito y este en esta área es: recuperar los créditos otorgados y hacer cobrables en tiempo y forma las deudas contraídas por los clientes sin dañar con ello la relación comercial.

La confianza debe ser reciproca entre Jefe y subordinados, demostrándose la misma hacia el personal al delegar tareas importantes en los mismos y teniendo con ellos un accionar justo, recto y equitativo, siendo importante demostrar en todo momento que se conoce la tarea a desarrollar.

La decisión debe demostrarse en cuanto a hacer algo a determinar como hacerlo, quienes lo harán y en que tiempos, este es fundamental en la función de cobranzas, donde la acción oportuna sobre el cliente es la base que impide la mora en las cuentas a cobrar.

El jefe debe tener una amplia experiencia y un alto nivel de competitividad, sabiendo anticiparse a la crisis, para ello debe ejercer una constante supervisión y lograr el máximo de eficiencia de sus empleados.

Al igual que el supervisor debe saber escuchar y comunicar, logrando que su gente entienda claramente lo que se solicita de cada uno de ellos y del conjunto explicando en lo posible como lograrlo, informando al personal se logra que la gente exponga ideas de como conseguir determinadas cosas en forma mas eficaz y rápida que la forma expuesta inicialmente.

Se debe ser objetivo en el trato con la gente, comprendiendo que lo importante es la tarea que se efectúa, como se efectúa y no quien la efectúa.-

El planeamiento estratégico y el plan de trabajo son herramientas fundamentales debiendo aprovechar métodos y procedimientos que compensen debilidades y sacar provecho de las fortalezas.

El jefe existe como tal por el reconocimiento de su autoridad pero para manejar un sector dinámico como cobranzas (donde la mayoría de su personal dispone como ya hemos dicho de una cierta "libertad" que le brinda el trabajo fuera de la empresa, con lo cual se crea una diferencial sustancial con el personal administrativo cuya supervisión es relativamente sencilla), debe saber dirigir, controlar y demostrar que manda por capacidad y conocimiento, para que sus subordinados confíen en él y se sientan controlados.-

El Jefe es un líder y como tal no debe buscar culpables, sino que debe corregir errores, asignar misiones que debe saber controlar y poder cumplir plenamente con la suya.-

Debe trabajar con los demás enseñando como se hacen las cosas, el verdadero jefe no maneja un rebaño, porque sabe que los rebaños se desgastan pierden personalidad y no aportan soluciones, debe considerar al hombre como tal, enseñarle a tomar decisiones y a consultar solo aquello que escapa a sus manos, jamas un jefe debe decir "vayan y hagan" dice "vayamos y hagamos". -

Tiene que poseer un sentido practico de trabajo pudiendo evaluar el estado de los deudores para saber si las metas son alcanzables, para ello precisa ver las oportunidades, las dificultades y correr riesgos justificados.-

Su seguridad le debe permitir compartir el liderazgo con los demás y multicapacitar al personal logrando de cada uno el máximo rendimiento.-

Es imprescindible que el mismo construya y enseñe a construir redes de trabajo (estas redes de trabajo, compuesta por contactos y amistades son de suma utilidad en cobranzas) dentro y fuera de la empresa y saber usar el poder que las mismas proporcionan con racionalidad y prudencia.

Cuando en la administración del área comienzan a aparecer fallas de funcionamiento es porque se ha presentado algún o algunos problemas. estos problemas pueden tener un carácter recurrente o transitorio y depende de las medidas que se adopten su recurrencia y el tiempo en que los mismos tarden en afectar los objetivos, a los efectos de una rápida

solución es preciso identificarlos y para lograr que no sean recurrentes se debe llegar a las raíces de los mismos.-



Los problemas generalmente son:

- a) De tipo personal: un supervisor, cobrador o empleado que por motivos personales o laborales se transforman en un foco de conflicto.-
- b) De tipo interno: información deficiente, errores administrativos, de facturación o ventas, etc.
- c) De tipo externo: clientes morosos por situaciones puntuales o generales.-

Todos ellos merecen la misma atención, dado que a corto o largo plazo afectaran el desenvolvimiento del área o la cobranza.-

Los problemas generalmente no suelen presentarse en forma aislada, los problemas aislados son de más fácil solución pues se dispone de mas tiempo para atenderlos y por lo tanto se simplifican.-

Pero en determinados momentos los problemas comienzan a multiplicarse y encadenarse, es cuando se deben establecer las prioridades, las mismas deben estar orientadas a resolver los más importantes que son por lo general aquellos que impiden el logro de nuestros objetivos más inmediatos.-

Para lograr la solución de los inconvenientes, se deben identificar los problemas de fondo de los problemas por consecuencia, para ello debemos analizar los factores desencadenantes de los mismos.-

Una vez identificados se buscaran las opciones de solución posibles y se seleccionaran las mas adecuadas evaluando durante el transcurso de su puesta en marcha los resultados obtenidos, corrigiendo errores hasta lograr la definitiva solución.-

Esta solución debe implicar también, tener plena seguridad que el mismo no volverá a repetirse, por lo general los problemas personales y externos son de resolución definitiva (salvo ciertos clientes que suelen ser deudores recurrentes) los problemas internos son repetitivos.-

El jefe de cobranzas debe lograr:

- 1) Un resultado que se cumpla con puntualidad.
- 2) Competencia y creatividad.
- 3) Mejora continua de los objetivos.
- 4) Procesos efectivos de comunicación.-
- 5) Liderazgo y trabajo de equipo.
- 6) Alta capacidad de negociación.
- 7) Prontitud y actitud para resolver problemas.
- 8) Motivación del personal.
- 9) Técnicas de planificación y control de objetivos.

10) Dominio de nuevas tecnologías.

La aptitud fundamental para desarrollar su tarea es poseer, habilidad de estrategia, capacidad de ejecución y de líder, esta última es fundamental para manejar el área operativa del sector.

La habilidad como estrategia le permitirá preparar y programar sus tareas y la de sus empleados y gestores obteniendo un alto grado de producción y un aprovechamiento eficiente de recursos y oportunidades que le permitan el logro de las metas.

La capacidad de ejecución le permitirá utilizar las habilidades, experiencias y capacidad de sus dirigidos siendo un experto en la parte práctica y exigente sin estridencias.

Teniendo el poder de repartir premios e imponer sanciones debe ser medido en ambos casos y en sus reacciones, objetivo en sus apreciaciones y equitativo en sus medidas.-

Sus principales tareas entonces serán:

- a) Controlar las tareas de supervisores, gestores y personal administrativo.-
- b) Resolver los problemas que superen la capacidad de sus supervisados.-
- c) Determinar acciones metas y objetivos.
- d) Evaluar acciones, gestiones, metas y proyecciones.
- e) Gestionar en forma personal y a nivel gerencial aquellas cuentas que entran en mora o presentan serias dificultades de gestión o solución.
- f) Analizar los créditos otorgados, evaluándolos y controlando constantemente los límites de los créditos vigentes.-

Debe poseer la mayor información posible sobre cada tema importante (la información es la base del poder), debe procurarse en su relación laboral tanto interna (su empresa) como externa (deudores) una red de contactos personales que le permitan saber ¿porqué?, ¿Cómo? ¿Quién? y ¿cuándo?.

De la eficiencia y la eficacia con que ocupe su cargo dependerán el cumplimiento de los objetivos financieros de la empresa y la competitividad del área.-

Debe tener un conocimiento tal de todas las tareas como para poder evaluar el desempeño de cada uno, esta evaluación tiene un importante efecto en el rendimiento laboral, pues además de ser una base para las decisiones sobre remuneraciones, promociones, etc., afecta también la motivación de los evaluados.

Aquellos que no sean recompensados por su esfuerzo se sentirán agraviados, descontentos y fomentarán el desaliento en los demás y en sí mismos.

Por ello es importante que se posea un sistema de evaluación que avale las decisiones tomadas, no alcanzan los buenos juicios y las opiniones es preciso contar con criterios identificables basados en la calidad y cantidad de trabajo o algún tipo de indicador de rendimiento, respaldado de ser posible por algún tipo de información documental,

para no incurrir en discriminaciones hay que poseer razones bien documentadas.-

Al ser el jefe la persona responsable del trabajo de sus empleados es inevitable la tarea de evaluar a sus colaboradores.

Esta tarea es importante para:

- 1) Lograr el desarrollo del personal
- 2) Animar y ayudar a los empleados a trabajar para su propio autodesarrollo.
- 3) Establecer un plan de mejora individual
- 4) Fomentar el compromiso del empleado frente a la empresa.

Para ejecutar una evaluación hay que tener presente los siguientes aspectos.

A) El propósito: en cobranzas se evalúa la gestión personal y el desarrollo del individuo

A 1) La gestión personal debe tomar en cuenta la actuación anterior, toda mejora en la gestión y en su proyección en la actuación futura, así como su integración con el equipo al que pertenece.-

A 2) En el desarrollo del individuo deben determinarse los premios relacionándolos con su actuación, estos permitirán una mayor identificación con la empresa.

B) La evaluación debe efectuarse sobre la base de los resultados obtenidos y siguiendo una etapa evolutiva.

C) Como compensación debe usarse los resultados obtenidos sobre los objetivos solicitados.

D) Otros puntos a tener en cuenta deben ser la colaboración, el esfuerzo y la conducta.

Por ultimo y con relación a la jefatura la misma debe:

- 1) Desarrollar un plan diario de tareas a cumplir.
- 2) Determinar por día y por semana las metas a arribar
- 3) Tener un plan flexible de prioridades.
- 4) Determinar los tiempos de atención al personal
- 5) Fijar los tiempos para cada tarea.
- 6) Tener una cantidad de espacio de tiempo destinado a la organización de sus papeles.
- 7) Delegar previa verificación las tareas más importantes en el personal

El cumplimiento de estos puntos facilitara su tarea y organización, el jefe de Cobranzas no debe estar encerrado en su oficina tras un escritorio, el dinero esta en la calle y es allí de donde debe rescatarlo.

Los contactos son importantes y fundamentales para optimizar las cobranzas, por lo expuesto es importante que el jefe actúe tanto en la administración como en las líneas operativas desempeñándose como un gestor de alto nivel.-

## LA NEGOCIACION

El concepto de negociar significa básicamente, congeniar, consensuar o concretar con otra persona, empresa, representantes del deudor o este mismo, un mutuo acuerdo sobre algo, intentando en el proceso lograr el máximo de nuestros objetivos llegando a un punto que nos permita concretar el cobro del crédito oportunamente otorgado.-

Para lograrlo debemos ser conscientes de los intereses que nos mueven, interpretando los intereses de la otra parte y adecuándolos a los nuestros.-

Con este fin es necesario una correcta y constante instrucción del personal de cobranzas (gestores y supervisores), sobre como tratar aquellos casos que se les presenten en una negociación por moras y atrasos en las cancelaciones de las deudas por parte de el/los clientes.-

Es preciso que sepan como neutralizar los problemas que se les expongan, para ello deberían dictarse cursos y organizarse reuniones, donde los gestores expongan sus experiencias y se intercambien ideas (es interesante llevar anotaciones sobre el desenvolvimiento del curso y las experiencias comentadas, para luego efectuar un desarrollo de las mismas y poder presentarlas en la siguiente oportunidad.-

Las formas de negociación y las condiciones del desarrollo de las mismas variaran de acuerdo a las modalidades de cada empresa.-

Los problemas más comunes que se suelen presentar y que los deudores plantean para diferir o no efectuar sus pagos en términos son los siguientes (no todos ellos son casos para negociar). –

- a) Diferencias en las condiciones de pago, a los efectos de verificar la autenticidad de lo expuesto por el deudor es preciso recurrir a los contratos, ordenes de compra, notas de pedido, etc. Estos elementos será las herramientas que deberán usarse en contraposición a lo expuesto por el deudor, dándole también intervención al sector comercial, responsable de las operaciones efectuadas.-
- b) Falta de firma para emitir cheques, en estos casos el gestor debería agotar todos los recursos a su alcance dando luego intervención a su supervisor o al jefe del área, para que le mismo gestiones a un nivel jerárquico superior el pago de la deuda.-
- c) Diferencia en los servicios o materiales entregados, en estos casos también se puede recurrir como en el punto "a" a los mismos elementos, sumándoseles los remitos de entrega.-
- d) Diferencias en las cantidades facturadas (Idem puntos "a" y "c"). –

e) Diferimientos en los pagos por:

e.1) Días predeterminados de pago (en estos casos es de suponer que cuando se efectuó la operación este tema ya estaba en nuestro conocimiento, así que salvo alguna normativa interna debería ajustarse los vencimientos a las fechas reales de cancelación.-

e.2) Circuitos de pagos lentos o problemas en los mismos, esto se soluciona con un buen accionar del gestor quien debería tener los contactos necesarios dentro de ese circuito para la rápida resolución del tema.-

f) Problemas financieros:

Estos son los de más difícil resolución, para ello la persona encargada de la negociación deberá saber separar al cliente como persona de los problemas que el mismo plantee, es necesario para negociar con éxito saber situarse desde "el otro lado".

Respecto a los problemas financieros estos pueden ser provocados por:

- 1) Constante endeudamiento.
- 2) Atrasos en las cuentas a cobrar.-
- 3) Inversiones deficientes.-
- 4) Bajos niveles de producción.-
- 5) Menores niveles de ventas, incrementos de stock.-
- 6)
- 7) Presuntas posibilidades de fraude.-
- 8) Falta de reacción ante los cambios del mercado.-
- 9) Reducción del capital de trabajo.-

De acuerdo a lo expuesto lo primero que debemos detectar antes de iniciar cualquier proceso de negociación es de que tipo de problema se trata y la gravedad del mismo.-

Con relación a esta debemos verificar si la crisis recién comenzó, si esta en proceso o si la misma esta vigente y se esta profundizando.-

Después de determinar el problema y su gravedad debemos analizar que pasa si el cliente continua inmerso en la misma ya que a pesar que estemos dispuestos a negociar de persistir los mismos es probable que el cliente no pueda cumplir con el acuerdo, asimismo debemos tener en cuenta que probablemente existen otros acreedores que estén negociando y algunos que no querrán hacerlo.-

Para negociar debemos tener siempre presente el objetivo buscado y prestar atención a la otra parte, hay que saber recepcionar y analizar lo expuesto por nuestro interlocutor, intentando buscar variables dentro del contexto de lo expresado por el mismo, intentando sacar en ello el mayor provecho posible para lograr

un acuerdo favorable sin que el deudor así lo note.-

En la preparación de la negociación existe un proceso de evaluación sobre:

- A) Si el tema es negociable
- B) Si lo es hasta que punto
- C) Si los objetivos pueden quedar resueltos en la negociación

Estos objetivos a negociar pueden ser:

- 1) Absolutos : montos y fechas prefijadas y que por política o decisión sobre un cliente en particular no pueden ser modificadas.-
- 2) Deseables: montos y fechas variables y negociables.-

En la preparación se evaluará también si los plazos y las pautas están dadas para lograr una exitosa negociación.-

El éxito de la negociación es real solo cuando el cliente cumple lo pactado, para ello es importante saber si aquello que se está pactando puede luego ser cumplido por el mismo.-

Antes del comienzo de las negociaciones deberemos:

- 1) Analizar los antecedentes.-
- 2) Diseñar un plan de acción.-
- 3) Tener una estrategia.-
- 4) Conseguir un contacto valioso.-

1.a) Antes de cualquier contacto con el deudor deberíamos tener todos los antecedentes del mismo, estos antecedentes así como todos los datos del deudor y las operaciones efectuadas con el mismo deben ser estudiadas a fondo.-

Deberá recogerse, analizarse y archivar toda la documentación existente sobre la operación que ha generado la deuda, teniendo en la carpeta para la reunión fotocopia de la misma.-

Es necesario también pedir referencias actualizadas y evaluar el valor actual de los bienes declarados, así como de aquellos que tengamos como garantía, el tipo de bien dado como garantía en su momento, puede haber sufrido una depredación en su valor, si no se trata de un bien inmueble que son los únicos que suelen valorizarse.-

Deberá efectuarse de ser posible un sondeo de la posición de otros acreedores, recabando información sobre las opiniones que les merece el deudor, el curso de acción que tomarán y que implicaciones puede

tener para nosotros, se debería analizar también las posibilidades de un acuerdo con los mismos a los efectos de negociar en forma conjunta.-

De estos análisis debemos extraer la conclusión de viabilidad o no de la negociación y determinar si las causas de morosidad se deben a problemas internos del deudor o a factores exógenos.-

Si consideramos que la negociación es viable debemos poner todo nuestro empeño en la misma pero en caso contrario no debemos desperdiciar el tiempo e iniciar inmediatamente las acciones judiciales.-

Es importante entonces tener un estudio sobre los siguientes temas:

- a) Estado y situación patrimonial actual
- b) Contar con toda la información posible sobre otros acreedores
- c) Tener el historial de la relación con el deudor
- d) Poseer los antecedentes de la operación que genero la deuda
- e) Medir la capacidad de repago del cliente
- f) Definir si es viable la negociación
- g) Analizar los contratos y garantías, verificando que no existen debilidades jurídicas.
- h) Contar con el valor actualizado de bienes del deudor y sus garantes, en cualquier negociación si el deudor posee bienes inmuebles se puede proceder con mayor agresividad.
- i) Verificar los distintos grados de ejecución de la deuda
- j) Analizar si el crédito estuvo adecuadamente otorgado en cuanto a plazos, instrumentación y garantías
- k) Verificar si hubo deshonestidad de parte del deudor

2A) Diseñar un plan de acción:

Este plan de acción debe ser ágil y eficaz, se debe definir con que persona o personas se deben establecer los contactos en que orden y porque medios.-

Debemos analizar como iniciar el contacto y si el mismo deberá ser en forma telefónica o personal, evaluando como vencer cualquier probable resistencia al mismo.

Los medios para comunicarnos con el deudor son los primeros elementos que deberemos considerar, estos medios pueden ser:

- a) Cartas

- b) Visitas
- c) Llamadas telefónicas

El método más eficaz suele ser el de las llamadas telefónicas, siendo el menos desgastante para él trámite de este primer contacto, aunque no es un método valedero para entablar una verdadera negociación.-

Se pueden intentar golpes de efectos previos a la negociación y al contacto. Ej. Trabar embargos, etc.

Antes del inicio de cada negociación deberemos también desarrollar alternativas y durante la negociación presionar al máximo para tener suficiente "espacio" que nos permita luego ceder posiciones, teniendo presente desde antes de la entrevista en que cosas podemos flexibilizar nuestra posición, bajo que pautas y en cuales casos.-

Deberá evaluarse el tiempo lógico para él recupero.

Al diseñar el plan de acción deberemos considerar también bajo que alternativas estamos dispuestos a negociar y ante que actos o causas daremos por terminadas las mismas e iniciaremos acciones legales.-

### 3A) Tener una estrategia:

El planeamiento estratégico es una metodología de análisis y decisión que lleva a analizar las alternativas futuras que se pueden presentar.-

Los cuadros de estas situaciones futuras se definen como escenarios, estos pueden ser: Normales, Optimistas, Pesimistas.

Sin estrategia no existe negociación, con ella se pueden detectar las situaciones adversas y las favorables, previendo como aprovechar las mismas.-

Esta planificación estratégica referida exclusivamente a la negociación necesita de dos factores claves, el primero es la experiencia adquirida a través de las negociaciones y la imaginación, el planeamiento agrega elementos críticos que son fundamentales en el momento de la entrevista, permitiendo una base de adaptación a los cambios que se produzcan.-

La estrategia marca el camino a seguir para adaptarse al contexto de la negociación y a los cambios en la misma teniendo una base de previsiones que permitan lograr nuestros objetivos.-

El planeamiento nos permitirá saber que hacer si (ocurre tal cosa) como actuar (ante ciertas situaciones o actitudes) como contestar (ante ciertas respuestas), etc.-

### 4A) Conseguir un contacto valedero: .-

Debemos de asegurarnos de entrar en contacto con alguna persona capacitada y autorizada para establecer una negociación y para tomar decisiones con respecto al tema.-



## EL PROCESO DE NEGOCIACION

Hay que ir a toda negociación creando previamente un clima apropiado a través de las charlas telefónicas, reuniendo la mayor cantidad de datos posibles respecto a quien va representar a la otra parte.-

Antes de comenzar una negociación debemos recordar:

- a) Demostrar sinceridad
- b) Evitar discusiones
- c) Conocer las preocupaciones del deudor
- d) Averiguar sus reales intenciones
- e) Tener propuestas sobre diferentes formas de cancelación.
- f) Durante la entrevista aclarar sin dejar ningún lugar a dudas cualquier diferencia o punto de vista.
- g) Examinar afondo cualquier alternativa propuesta
- h) Intentar salvaguardar la relación comercial
- i) Saber distinguir los objetivos de las necesidades
- j) Concentrarse en el objetivo no en posiciones
- k) Solucionar los problemas que se presenten corriendo un riesgo controlado
- l) Ante dificultades no dar nunca por cerrada una negociación
- m) Recordemos que es importante escuchar a la otra parte y hacerle sentir que es escuchado.-
- n) No rechazar jamas lisa y llanamente una propuesta aunque la misma no sea de nuestra conveniencia, hay que buscar la formula para reestructurarla intentando llegar a un acuerdo de partes.
- o) Mantenerse firme
- p) Escuchar, reformular, anotar y finalizar la entrevista resumiendo lo acordado.
- q) Documentar el acuerdo; Arribado al mismo es importante que las promesas de pago estén documentadas (cheques, documentos, hipotecas, cartas intención, etc.). –

Todo proceso de negociación se divide en fases, estas son:

- 1) Preparación

- 2) Negociación
- 3) Propuestas
- 4) Acuerdo
- 5) Documentación del acuerdo

1. Preparación: dentro de la misma podemos incluir el análisis de la información y la evaluación de los objetivos.
2. Deberemos verificar que respaldo legal tenemos y que nos corresponde por derecho, que podríamos ceder en una negociación y hasta que límites.
3. Tendremos que considerar en que medida debemos prepararnos psicológicamente para negociar, las barreras que deberemos vencer son:

El miedo a la confrontación.-

El temor a expresar nuestros intereses

El sentirse intimidado por la otra parte

La falta de confianza en nosotros mismos y en nuestra propuesta

El temor al engaño

El temor a quedar mal ante sus superiores

- 2.1) Durante la negociación es importante recordar:

Escuchar atentamente a nuestro interlocutor y tomar nota de los puntos mas salientes o interesantes.

Pedir aclaraciones sobre todos los puntos que no nos queden suficientemente claros.

No comprometernos con las posiciones del deudor.-

Exponer con firmeza nuestra posición

No interrumpir la exposición de la otra parte

No debemos ni acusar, ni hablar excesivamente

Evitar la discusión y el sarcasmo

Evitar que cada parte adopte una posición rígida

No permitir que la negociación se convierta en un regateo

Ceder algo solo a cambio de una concesión de la otra parte.

Evitar el engaño y la manipulación

Hacer siempre un enfoque directo de la situación.

No prolongar una discusión por temas intrascendentes

Estar atento a las señales de la otra parte Ej. :

"No estoy autorizado a tal cosa (averiguar a que esta autorizado o intentar conseguir un interlocutor que sí este autorizado) –

"Resultaría difícil conseguir". (No resultaría imposible). —

"Podemos discutirlo". (Es posible negociarlo). —

Durante la negociación también debemos tomarnos un cierto tiempo para:

Clarificar los intereses.-

- Identificar las posiciones.-

- Concebir el acuerdo más razonable.-

3.1) En el momento de las propuestas-

Expresemos concretamente nuestra posición

- Usemos un lenguaje firme

- No hagamos grandes concesiones (luego deberemos hacer otras mayores)

- Pongamos grandes condiciones (tendremos margen para reducirlas)

- Anotemos las propuestas que hemos efectuado en un borrador de cuadro comparativo con las propuestas que recibimos.- Ante este cuadro podremos efectuar un análisis que nos permita presentar diversas alternativas.

- Presentemos no solo un reclamo de pago sino también una forma de pago (siempre de máxima en un comienzo).

- Toda concesión debe tener el siguiente análisis:

--Tiene un valor para la otra parte?

-- -Cuál es el costo que nos traerá la misma?

-- -Que obtendremos a cambio?

Toda negociación tiende a un intercambio, este intercambio significa renunciar a alguna cosa para obtener algo, las concesiones no previstas efectuadas sin análisis previos pueden llevar a que este intercambio sea perjudicial o no se obtenga del mismo los objetivos previstos de mínima.

Todo trato efectuado en el transcurso de la negociación y que no signifique el cierre total de la misma debe ser condicional, partiendo de esta premisa y ante la presión de la otra parte y la necesidad de tener un mayor margen de negociación podremos poner devuelta en el marco de la discusión un tema ya acordado.

Recordemos:

Nunca debemos conceder algo si no obtenemos otra cosa a cambio

Antes que la otra parte presente su propuesta presentemos nuestras condiciones

Mantengamos hasta que no lleguemos a un acuerdo final todos los temas y acuerdos enlazados-

4.1-5.1) Instrumentación del acuerdo y documentación del mismo.

La instrumentación del acuerdo debe llevar a la cancelación de la deuda está solo se produce con el ingreso del dinero.

Los instrumentos de pago pueden ser:

- a) Pago en efectivo (cancelación real de la deuda). –
- b) Pago con cheque al día o de pago diferido (hasta que el mismo no se halla efectivizado no existe cancelación real). –
- c) Firma de documentos, hipotecas, acuerdos de pago, etc. (Idem. Punto b).

Los puntos (a) y (b) están claramente definidos pero en el punto © tendremos algunos instrumentos de pago como:

Pagares: En estos casos es conveniente que además del librador contemos con un aval que firme los mismos (también se pueden avalar los cheques)

Letras de cambio: estas deben tener la firma de un fiador.

En los casos de contratos por refinanciación hay que tener en cuenta ciertos aspectos. :

- 1) Reconocimiento específico de la deuda y determinación de su causa.
- 2) Aclarar sin lugar a ninguna duda el objeto del contrato
- 3) Documentar exactamente la forma de pago.-
- 4) Poner cláusulas por incumplimiento (no solo de cada cuota, sino aclarar que la falta de pago de X

cantidad de cuotas dará derecho a reclamar la totalidad de la deuda)

- 5) Obtener garantías adicionales
- 6) Aclarar el domicilio de pago y jurisdicción
- 7) Identificar claramente en el contrato a los deudores y certificar las firmas.
- 8) Limitar claramente de que operación se trata (con lo que queda abierta la posibilidad de ejecutar otras deudas no reconocidas).
- 9) Los fiadores deberán firmar también los nuevos términos del contrato aunque tengan firmadas fianzas anteriores.
- 10) Deben emitirse tantos ejemplares como intervinientes en el acto.-
- 11) Dentro de las pautas de pago debe detallarse cuanto se corresponde en cada cuota al capital, cuanto a intereses y cuanto de IVA y como serán aplicadas las mismas.
- 12) Debe aclararse expresamente que no es válida la Novación (cambio de una deuda por otra).-
- 13) En caso de hipotecas debe especificarse que la misma se constituye en garantía de tal operación (las hipotecas tiene privilegios de cobro ante quiebras)

En caso de secciones de créditos en garantías (facturas) las mismas deben ser hechas ante escribano y el deudor del crédito debe ser notificado por escrito y en forma fehaciente por el cedente y el nuevo acreedor, la sección deberá tener una cláusula donde no se excluya la responsabilidad del cedente de la deuda.-

Para finalizar recordemos algunos pasos a seguir y algunos consejos a tener en cuenta.

- 1) Determinar los tiempos de que dispone la otra parte
- 2) El poder que nos da el derecho es nuestro aliado, si lo sabemos usar resaltando aquello que nos favorece (la legitimidad de nuestro reclamo ejerce un poder indiscutible si la deuda se encuentra bien documentada)

Debemos trabajar sobre los argumentos de la otra parte y estar atento a las señales involuntarias y debilidades que demuestre la otra parte.

Las propuestas deben tener igual argumento en la exigencia que en la concesión.

Tener debidamente analizados los antecedentes

Tener seleccionada una estrategia

Diseñar un plan de negociación

Intentar un contacto inicial y crear un clima de confianza

Definir los temas a tratar

Descubrir los intereses e intenciones de la otra parte

Desarrollar opciones de acuerdo Documentar el acuerdo.-

Ante una negociación sin acuerdo se puede:

- a- Estudiar y revisar nuestras propuestas.-
- b- Solicitar al deudor que revise sus propuestas.-
- c-
- d- Dar por terminadas las negociaciones. El dar por terminadas las mismas seguramente implicará el pase del saldo deudor a Gestión Judicial, para ello estaremos dando a un estudio jurídico los trámites de las acciones judiciales.-

Es importante controlar al estudio que está efectuando las gestiones, para ello debemos verificar que tiempo le lleva al estudio el recupero de deudas, recordando que los juicios ejecutivos pueden llevar hasta 2 años y un juicio ordinario mucho más tiempo.

Debemos controlar también los pasos previos verificando que gestiones efectúa el estudio, si verifico los bienes del deudor, si se contactó con el mismo, si hubo propuestas y de que tipo.-

Es por ello que se requerirá efectuar gestiones del tipo de las de auditoría sobre las carpetas del estudio y solicitar informes periódicos sobre los pasos dados.

Todo esto nos debería permitir saber que ocurre con los deudores en gestión y generar que el estudio se preocupe por nuestros temas sin dejarlos de lado.-

Autor: Miguel Angel Fernandez Felitte  
Derecho de autor nro. 21630  
Buenos Aires –  
Republica Argentina

INTRODUCCION

C R E D I T O

P O L I T I C A D E C R E D I T O S

LA SOLICITUD.:

ANALISIS Y EVALUACION

REFERENCIAS E INFORMES

SEGUIMIENTOS DE CREDITOS Y MOROSIDAD

C O B R A N Z A S

OPERATORIA DE COBRANZAS

ORGANIZACIÓN DE COBRANZAS

PRINCIPALES FUNCIONES

ORGANIGRAMA OPERATIVO DE COBRANZAS

ORGANIZACIÓN BASICA DEL AREA.

SISTEMA INTEGRAL DE COBRANZAS

SISTEMA DE PROYECCIONES:

SISTEMA DE DEUDORES

DEUDORES

SEGUIMIENTO DE CUENTAS

REGLAS BASICAS

ORGANIZACIÓN OPERATIVA

ADMINISTRACION DE COBRANZAS.

COBRANZAS POR OBJETIVO

SISTEMAS DE COBRANZAS

EL USO DE LOS TIEMPOS

C O N T R O L E S

EL USO DEL TELEFONO - TELE-COBRANZAS

---

Inscríbete ahora en  
nuestros cursos gratis

[Aprenda a Invertir y Administrar su dinero](#)

DEFINICION DE LLAMADAS.-

PREPARACION DE LA LLAMADA

COMPONENTES DE LA CONVERSACION

REGLAS GENERALES:

M O R O S O S

EL EQUIPO DE COBRANZAS

EL GESTOR Y / O COBRADOR

RESPONSABILIDADES Y TAREAS

RESPONSABILIDADES Y TAREAS DEL SUPERVISOR

EL JEFE DE COBRANZAS

LA NEGOCIACION

EL PROCESO DE NEGOCIACION



---

Inscríbete ahora en  
nuestros cursos gratis

[Aprenda a Invertir y Administrar su dinero](#)

## Los ciclos contables dentro de la organización contable de una empresa

El ciclo de venta de un producto dentro una empresa, comienza desde que el cliente pide la confirmación de las existencias de las mercaderías que necesita y del precio vigente hasta que retira la mercadería de la empresa.

Las ventas de una empresa, el precio unitario, el sobreprecio, el punto de equilibrio en una empresa, son considerados temas importantes a tratar dentro de una empresa.

Dentro de una empresa el departamento de mercadotecnia realiza un análisis de la microeconomía que hace al entorno de la empresa y evalúa la Oferta y Demanda de los productos a su vez permite evaluar de cerca al consumidor, sus necesidades y anhelos, las empresas buscan satisfacer las necesidades de los consumidores, a su vez que posicionan los productos que ofrecen, para una mejor venta crean estrategias de posicionamientos de un producto, el gerente de mercadotecnia dirá a sus empleados haceme una publicidad de un producto que diga :

“mas seguro, mas elástico, mas saborizado, etc,”

Los costos fijos, los costos variables, el lote económico, los sistemas de registraci3n contable Primero entrado primero salido en la venta (PEPS), ultimo entrado, primero salido (UEPS), Precio promedio ponderado (PPP), determinan el precio de los productos para registrar la ganancia de una empresa, son variables que la empresa considera para fijar el precio de venta de los productos que ofrece.

Una registraci3n contable cuando se hace una venta sería, considerando los precios de compra, para informar y registrar las ventas por el precio de venta con una ganancia sobre los precios de compras separados de la baja de la mercadería a precio de costo.