



EMBA | Executive MBA

Desarrollo del proceso de gestión de cobranzas en carteras masivas de cuentas por cobrar en la Argentina de hoy

Autoría: Gadpen, Raúl Ernesto

Año: 2018

¿Cómo citar este trabajo?

Gadpen, R. (2018). *“Desarrollo del proceso de gestión de cobranzas en carteras masivas de cuentas por cobrar en la Argentina de hoy.”*. [Tesis de maestría. Universidad Torcuato Di Tella]. Repositorio Digital Universidad Torcuato Di Tella.

<https://repositorio.utdt.edu/handle/20.500.13098/14095>

El presente documento se encuentra alojado en el **Repositorio Digital de la Universidad Torcuato Di Tella** bajo una licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Compartir Igual 4.0 Internacional
Dirección: <https://repositorio.utdt.edu>



**UNIVERSIDAD
TORCUATO DI TELLA**

ESCUELA DE NEGOCIOS



**TESIS PARA LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAESTRÍA
EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Título:

Desarrollo del proceso de gestión de cobranzas en carteras masivas de cuentas por cobrar en la Argentina de hoy.

Autor:

Raúl Ernesto Gadpen.

Tutor:

Profesora Sandra Vanessa Welsh.

Fecha: Abril 2018.

Lugar: Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina

AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar mi reconocimiento y profundo agradecimiento al Dr. Adrián López, de aquilatada trayectoria empresarial, autoral y docente con foco en la gestión de cobranzas, por estimularme a desarrollar el presente trabajo, colaborar conmigo generosamente acercándose a sus obras y, sobre todo por animarme a llevar a adelante la labor de investigación sobre el objeto de estudio elegido.

También y de modo prioritario, debo darle las gracias a mi Maestra de Tesis, la Profesora Sandra Vanessa Welsh, quien ha sabido enseñarme en forma dinámica la metodología de la investigación científica y con asombrosa claridad conceptual, y seguramente gran paciencia, fue dirigiendo mis pasos en la elaboración de la presente obra y reconduciendo la tarea en su desarrollo paulatino, con solvencia, persistencia y calidez.

También quiero dar las gracias a las empresas que han confiado en mí sus cuentas por cobrar, posibilitándome el desarrollo en la actividad real de campo en créditos y cobranzas, aprender de su visión y filosofía: American Express, BBVA y Galeno Seguros, principalmente.

Asimismo, en un acto de toda justicia, quiero expresar mi gratitud hacia mi madre, Hortensia Villegas, quien supo sembrar en mí, desde mi más temprana edad, amor y dedicación al conocimiento, mandato que procuro cumplir con suerte diversa.

Por último, *in memoriam*, mi agradecimiento a mi querido hermano Gabriel, quien además de mi amigo fue un colega profesional de la gestión de cobro y Técnico Superior en Recupero Crediticio de la UTN, por alentarme siempre en todos y cada uno de mis emprendimientos.

RESUMEN

La gestión de cobranzas es una labor indispensable para todo tipo de actividad comercial que requiera el otorgamiento de créditos, pues el rédito empresario se concreta con el efectivo cobro del importe convenido con el cliente. Mientras tanto y hasta la obtención del pago, el acreedor asume un riesgo crediticio serio, una amenaza de pérdida sobre su inversión que es necesario atenuar o superar. Consecuente al peligro de pérdida es la conveniencia de inversión en la presente investigación.

El objetivo principal de esta investigación fue determinar cuáles son las mejoras que hay que introducir en el proceso de gestión de cobranza, en empresas con carteras de masivas de clientes, para posibilitar un incremento sostenido en la cobrabilidad de sus cuentas, de forma tal que puedan mantener o aumentar los créditos otorgados, reduciendo las reservas y pérdidas por incobrabilidad.

La investigación desarrollada fue de carácter descriptiva, empleándose cuestionarios estructurados como instrumentos de recolección de información, aplicados a los distintos actores del proceso de gestión de cobro.

PRINCIPALES RESULTADOS HALLADOS

Se relevó la conveniencia de aumentar la automatización y funcionalidad de los sistemas telefónicos e informáticos utilizados y se advirtieron necesidades insatisfechas de capacitación en liderazgo de equipos de trabajo, control de calidad y manejo del sistema informático. También se verificó oportunidad de mejora en la modalidad de retribución y en los procesos de control de calidad y costos de gestión.

PALABRAS CLAVE

Cobranza, gestión de cobranzas, riesgo crediticio.

ABSTRACT

Development of the collection management process in massive portfolios of accounts receivable in Argentina today.

The collection management is an indispensable task for all types of commercial activity that requires the granting of credits, since the entrepreneurial revenue is specified with the cash collection of the amount agreed with the client. Meanwhile and until the payment is obtained, the creditor assumes a serious credit risk, a threat of loss on his investment that must be mitigated or overcome. Consistent with the danger of loss is the advisability of investing in the present investigation.

The main objective of this research was to determine the improvements that must be introduced in the collection management process, in companies with massive portfolios of clients, to enable a sustained increase in the collection of their accounts, in such a way that they can maintain or increase the credits granted, reducing reserves and losses due to uncollectibility.

The research carried out was of a descriptive nature, using structured questionnaires as instruments for gathering information, applied to the different actors of the collection management process.

MAIN RESULTS FOUND

The convenience of increasing the automation and functionality of the telephone and computer systems used was highlighted, and unmet training needs were noted in leadership of work teams, quality control and management of the computer system. There was also an

opportunity for improvement in the form of compensation and in the processes of quality control and management costs.

KEY WORDS

Collection, collection management, credit risk.

ÍNDICE

Introducción	Pag. 1
Marco Teórico.	
Capítulo 1. Ventas, créditos y cobranzas; del antagonismo inicial a la cooperación para el crecimiento empresarial	Pag. 6
Análisis Crediticio.....	Pag. 7
Antagonismo entre áreas de créditos, ventas y cobranzas.....	Pag. 9
Capítulo 2. El proceso comercial y la cobranza	Pag. 12
La necesidad y el riesgo de operar a crédito.....	Pag. 13
Beneficios de la gestión de cobranzas.....	Pag. 16
Capítulo 3. La mora, su caracterización e impacto en la vida de la empresa	Pag. 19
Efectos de la mora para el acreedor.....	Pag.23
El contagio de la mora.....	Pag. 24
El tiempo, elemento determinante del estadio de mora.....	Pag. 26
Capítulo 4. La gestión de cobranzas	Pag. 34
Gestión de cobranza extrajudicial.....	Pag. 35
Gestión de cobranza judicial.....	Pag. 45
Capítulo 5. Principales especies de gestión de cobranza extra-judicial	Pag. 51
Gestión de cobranza telefónica.....	Pag. 51
Gestión de cobranza escrita.....	Pag. 58
Gestión de cobranza cara a cara.....	Pag. 62
Capítulo 6. Habilidades, competencias y capacitación del Cobrador	Pag. 65
Perfil ocupacional del cobrador.....	Pag. 66
Capacitación de cobradores.....	Pag. 72

Capítulo 7. Política de cobranzas	Pag. 77
Política de ventas, de crédito y de cobranzas.....	Pag. 78
Conveniencia de un documento escrito.....	Pag. 80
Contenido de la política de cobranzas.....	Pag. 81
Metodología de la Investigación.	
Capítulo 8. Encuesta, revisión de resultados e interpretación.....	Pag. 90
Diseño de la investigación.....	Pag. 90
Presentación y análisis de los resultados.....	Pag. 101
Capítulo 9. Conclusiones.....	Pag. 125
Situación hallada.....	Pag.125
Posibilidades de optimización del proceso	Pag. 127
Bibliografía.....	Pag. 131
Anexos.....	Pag. 137

ÍNDICE DE IMÁGENES TABLAS Y GRÁFICAS

IMÁGENES

Imagen 1. Principales especies de gestión de cobranzas, conforme la disposición o no de poder coactivo para lograr sus fines.....	Pag. 35
Imagen 2. Clasificación de la gestión de cobranzas extrajudicial.....	Pag. 40
Imagen 3. Acciones crediticias.....	Pag. 45
Imagen 4. Conformación del Poder Judicial de la Nación.....	Pag. 48

GRÁFICAS

Gráfica 1. Informe de visitas al link de la encuesta.....	Pag. 92
---	---------

TABLAS

Tabla 1. Capacitación inicial por grupos de investigación.....	Pag.103
Tabla 2. Forma de adquisición mayoritaria de conocimientos por grupos de investigación.....	Pag.104
Tabla 3. Capacitaciones tomadas.....	Pag.104
Tabla 4. Capacitaciones tomadas por grupo y subgrupo.....	Pag.105
Tabla 5. Temas de interés para capacitación.....	Pag.105
Tabla 6. Temas de interés para capacitación por grupos de investigación.....	Pag.105
Tabla 7. Temas de interés en capacitación por subgrupos de investigación.....	Pag.108
Tabla 8. Herramientas telefónicas disponibles por grupos.....	Pag.111
Tabla 9. Tipo de control. Comparativo por grupo.....	Pag.120
Tabla 10. Resultados y retribución por tipo de empresa.....	Pag.124

TABLAS Y GRÁFICAS

Tabla y gráfica 1. Rubro de actividad de las empresas titulares de créditos, donde trabajan parte de los encuestados.....	Pag. 95
Tabla y gráfica 2. Rubro de actividad de las empresas para las cuales trabajan los participantes que se desempeñan en Agencias de Cobranzas.....	Pag. 96
Tabla y gráfica 3. Rubros de actividad de las empresas cuyos productos gestionan los encuestados.....	Pag. 97
Tabla y gráfica 4. Puesto de trabajo de los encuestados.....	Pag. 98
Tabla y gráfica 5. Tiempo total de trabajo en Créditos y Cobranzas.....	Pag. 99
Tabla y Gráfica 6. Puestos en los que los encuestados se han desempeñado anteriormente.....	Pag. 100
Tabla y Gráfica 7. Tipo de acciones de cobro que los encuestados desarrollan o han desarrollado en forma habitual.....	Pag. 101
Tabla y Gráfica 8. Capacitación inicial general.....	Pag. 102
Tabla y Gráfica 9. Forma de adquisición de conocimientos y habilidades en cobranzas.....	Pag. 103
Tabla y Gráfica 10. Estudios cursados.....	Pag.109
Tabla y Gráfica 11. Herramientas telefónicas disponibles.....	Pag.110
Tabla y Gráfica 12. Facilidades del sistema informático.....	Pag.112
Tabla y Gráfica 13. Calificación de la tecnología disponible.....	Pag.113
Tabla y Gráfica 14. Disponibilidad de obtención de información para la localización.....	Pag.114
Tabla y Gráfica 15. Política de cobranzas.....	Pag.115
Tabla y Gráfica 16. Utilización de acciones de cobro.....	Pag.116
Tabla y Gráfica 17. Inicio de acciones judiciales.....	Pag.117

Tabla y Gráfica 18. Criterios para juicio.....	Pag.118
Tabla y Gráfica 19. Control de la tarea.....	Pag.119
Tabla y Gráfica 20. Tipo de control.....	Pag.120
Tabla y Gráfica 21. Comunicación de controles.....	Pag.121
Tabla y Gráfica 22. Comunicación de hallazgos en el control.....	Pag.121
Tabla y Gráfica 23. Objetivos.....	Pag.122
Tabla y Gráfica 24. Modalidad del logro buscado.....	Pag.123
Tabla y Gráfica 25. Resultados alcanzados y retribución.....	Pag.123

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Encuesta.....	Pag.133
Anexo 2. Aspectos técnico-operativos de la encuesta.....	Pag.144
Anexo 3. Modelo de convocatoria por E-Mail.....	Pag.145
Anexo 4. Modelo de convocatoria por LinkedIn en PCCA.....	Pag.146

INTRODUCCIÓN

1. EL PROBLEMA

La gestión de cobranzas es una labor indispensable en la industria del crédito financiero y de enorme trascendencia en la comercialización de todo tipo de productos y servicios, porque operando a plazo, en cuotas o con pago diferido, las empresas proveedoras o productoras de bienes y servicios consiguen mayores volúmenes de venta que les posibilitan alcanzar economías de escala en la producción y costos y, porque toda actividad empresarial logra completar su objetivo de generar una ganancia económica recién cuando el cliente paga el precio establecido para el bien comprado o el servicio brindado. Hasta entonces, mientras que no se haya concretado el pago, no ha habido ganancia alguna y se ha corrido el riesgo de perder todo lo invertido en la producción y distribución. Inclusive, aun cuando la mayor parte de los clientes se comportaran del modo esperado, esto es pagando en los términos establecidos, con una porción de ellos que no lo haga se puede afectar el negocio todo o disminuir o hundir los márgenes de ganancia planificados.

En el caso de empresas con gran cantidad de clientes, bancos, aseguradoras, empresas de servicios, etc., donde los clientes son necesariamente multitudinarios para conformar una masa crítica que posibilite la adecuada ecuación económico comercial, el crédito a cobrar se halla muy atomizado y la labor de gestión de cobro entonces se complejiza por la profusión de clientes a los que hay que llegar y los costos que ello implica. Por lo tanto, la gestión a desarrollar habrá de ser efectiva y precisa, procurándose la optimización de cada acción en aras de una economía de costos y procesos.

También es necesario que en la búsqueda de efectividad de la gestión de cobro no se pierdan las formas civilizadas de trato y relacionamiento entre personas, pues en todo momento debe respetarse debidamente al interlocutor además de como cliente, como semejante que puede

haber caído en un incumplimiento económico, pero no por ello debe ser maltratado en pos de conseguir su adecuación a la obligación asumida. Vale comentar al respecto que en nuestra sociedad los cobradores de deudas no gozan de la mejor imagen y que hasta se ha procurado desde órganos ejecutivos y cuerpos legislativos limitar el accionar de las empresas de cobranza extrajudicial para que no mortifiquen ni molesten en forma exagerada e indebida a los morosos en el intento de alcanzar el ansiado cobro. Es por ello que hasta ha habido proyectos de ley para evitar el acoso indebido a los morosos, tal como informara el periódico El Cronista Comercial en su edición del 20/01/2011:

Buscan Prohibir que las agencias de cobranzas acosen a los deudores. El caso se repite hasta el cansancio. Una persona compra una licuadora, un lavarropas o un LCD en cuotas e incurre en mora. Desde la empresa, mandan el caso a un estudio jurídico especializado en cobranzas extrajudiciales, que llama al deudor a toda hora y sin respiro, incluyendo sábados, domingos y feriados a las tres de la mañana para intimidarlo. Y luego le mandan una nota, con apariencia de cédula judicial, diciéndole que le van a rematar la casa si no paga.

Una empresa está habilitada para embargar un sueldo, por ejemplo, pero no puede ejercer una práctica intimidatoria y mentirle al deudor, ni mandar una nota al consorcio y al empleador diciéndole que la persona está en mora. De hecho, en los Estados Unidos existe una ley federal que prohíbe este tipo de métodos, advierte Andrés Elisseeche, defensor adjunto de la Ciudad.

Como primer paso, se especifica a que hace referencia el investigador en el presente trabajo cuando alude a “gestión de cobranzas”. El significado del vocablo gestión remite a un conjunto de acciones o trámites que se llevan a cabo para resolver una cuestión, un tema o un asunto. Si indagamos en la etimología del vocablo encontraremos que proviene de latín *gestio*, que significa acción de llevar a cabo. Respecto del término cobrar, el diccionario nos

dice que es “(...) percibir lo adeudado, o recuperar, pedir o exigir el pago de una deuda” (Diccionario Karten Ilustrado, 1985, p.402).

Relacionando ambos conceptos, -gestión y cobranzas-, su significación semántica y relación sintáctica, se concluye que gestión de cobranzas es el conjunto de acciones o trámites que se llevan a cabo para lograr el pago de una deuda y, al revisar el tipo de acciones o trámites que pueden desarrollarse para obtener el fin perseguido por la gestión de cobranza, puede apreciarse que todas esas acciones consisten en actos de comunicación del acreedor hacia el deudor y que en ellos se solicita con variado grado de exigencia el pago de lo debido, a través de esas acciones se procura recuperar o percibir lo adeudado. “La cobranza será siempre una actividad de comunicación y persuasión entre personas (...)” (Endara, 2006, p.6).

Las acciones desarrolladas pueden ser acciones telefónicas, postales, electrónicas, de escritorio, puerta a puerta, etc. y todas ellas importan actos de comunicación del acreedor hacia el deudor para reclamarle y negociar la regularización de la mora generada. Coincidentemente, López (2015) afirma: “La negociación de cobranzas consiste en el proceso de influencia que se desata sobre otra persona para que asuma una conducta determinada” (p.26).

Pero a pesar de lo trascendente de la labor, a pesar de la gran importancia del proceso, este no es habitualmente estimado entre los principales de la empresa, siendo usualmente identificado con el control y no como un área de negocio que pueda aportar utilidad específica a las compañías, sumando valor.

En efecto, el proceso de gestión de cobro y sus responsables aparecen en la consideración de los directivos solo en tiempos de crisis económica generalizada, cuando los guarismos de cobrabilidad han caído en extremo y, sale de su marco de observación cuando pasa el trance, perdiéndose entonces la posibilidad de encontrar caminos que maximicen en forma sostenida su aporte en la empresa moderna.

Considerando la problemática expuesta y el objetivo expresado, se formulan las siguientes preguntas de investigación, las cuales “(...) deben resumir lo que habrá de ser la investigación, (...) orientan hacia las respuestas que se buscan con la investigación” (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2010, p.37).

¿Cómo y mediante qué tipo de acciones llevan a cabo las empresas el proceso de gestión de cobranzas?

¿Tienen personal capacitado en forma adecuada en las áreas de conocimiento necesarias para desarrollar su labor?

¿Cuentan con una tecnología de apoyo que los abastezca de lo necesario?

¿Cómo determinan esos actores (entidades acreedoras y proveedores) el grado de corrección, el nivel de servicio en la gestión y el cumplimiento de objetivos? ¿Imponen pautas de proceder y controlan su acatamiento?

¿Monitorean los resultados de las diferentes gestiones de cobranza que utilizan?

2. OBJETIVO GENERAL

- Determinar las mejoras a introducir en el proceso de gestión de cobranza en empresas con carteras de masivas de clientes, que posibiliten un incremento sostenido en la cobrabilidad de sus cuentas y permitan mantener o aumentar los créditos con reducción de reservas y pérdidas por incobrabilidad.

3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conocer el grado de desarrollo de la gestión de cobranzas en Argentina, en términos de capacitación de los recursos humanos dedicados, procedurales y tecnológicos.
- Entender cómo las empresas llevan a cabo esta tarea, procedimientos, políticas o protocolos de trabajo.

- Identificar con qué herramientas tecnológicas cuentan las empresas, de manera tal que se facilite la labor de comunicación, reclamo y seguimiento de la relación con los clientes deudores, e indagar en su nivel de funcionalidad.
- Identificar el conjunto de principios y normas operativas, técnicas y éticas que rigen el metier y que son aceptadas y reconocidas por todos los actores del mercado.

Fundamentalmente esta investigación es de carácter descriptiva, porque como instrumentos de recolección de información se utilizaron cuestionarios estructurados aplicados a cobradores, gestores de cobranzas, analistas de créditos y/o cobranzas, supervisores, jefes y gerentes de cobranzas, de empresas de diversos ramos de la actividad empresarial, así como también con los máximos responsables de empresas de cobranzas. A través de esta descripción se buscó establecer el estado de esta especialidad, el grado de capacitación específica de los ocupantes de los diversos puestos de trabajo, sus deseos de formación, el nivel de satisfacción con las herramientas tecnológicas de apoyo, sus carencias y consejos para mejorarlas, todo ello buscando poder determinar cuál es el grado de desarrollo de la especialidad.

Esta investigación es de corte no experimental. Se procedió a la recolección de datos a través de cuestionarios estructurados adaptados al papel que desempeña el encuestado en el proceso de cobro y el tipo de empresa donde presta servicio.

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO 1

VENTAS, CREDITOS Y COBRANZAS, DEL ANATAGONISMO ORIGINAL A LA COOPERACIÓN PARA EL CRECIMIENTO EMPRESARIAL

“...una venta no es tal hasta que se cobra.”

Asociación del Crédito Industrial Argentino

La venta y la cobranza son dos caras de la misma moneda. Venta y cobranza son pasos esenciales del proceso de comercialización. Están íntimamente ligadas y son estrechamente interdependientes, a tal punto que una no puede existir sin la otra. La cobranza completa el proceso de comercialización iniciado con la venta y hace productivo y conveniente el hecho de haber vendido. Con explorar simplemente la semántica de ambos vocablos bastará para conocer la íntima ligazón y conexidad reinante entre ambos conceptos. Vender es “traspasar la propiedad de una cosa por el precio convenido”, o también “exponer y ofrecer al público las mercaderías para el que las quisiere comprar” (Diccionario Karten Ilustrado, 1985, p.1475). Cobrar a su vez es “percibir uno lo que le deben” o “recuperar” y también “pedir, exigir el pago una deuda” (Diccionario Karten Ilustrado, 1985, p. 402). Como puede apreciarse, cuando se habla de venta se hace referencia a un precio que debe ser cobrado para que la venta se concrete, se perfeccione, y esa concreción del cobro del precio es lo que provee la gestión de cobranza.

La actividad de venta da inicio al ciclo transaccional, hace que se celebren nuevos contratos, que ingresen nuevos clientes, nuevos compradores. Con la transacción obtenida gracias a la actividad de venta nacen derechos y obligaciones para comprador y vendedor, aquel debe pagar el precio convenido y este brindar el servicio o entregar el producto. Al hacer referencia a la venta como actividad empresarial se alude al trabajo de identificar potenciales compradores, ir hacia ellos para ofrecerles el producto, rebatir las objeciones que pudieran plantear, negociar las condiciones de venta, precio, plazo, cantidad y, una vez establecido el acuerdo entonces si traspasar la propiedad por el precio convenido y en las condiciones pactadas. Cuando el precio es pagado contra entrega del objeto de la transacción, o por anticipado, venta y cobranza quedan perfeccionadas con la transmisión de la cosa y la concreción del pago; pero existen gran cantidad de transacciones comerciales en las cuales el pago es, o, mejor dicho, -debe ser- efectuado con posterioridad.

Esta modalidad de pago en cuotas o a plazo, tal como se ha dicho, posibilita la venta de una mayor cantidad de unidades que las que se lograrían limitando la venta al pago contado contra entrega, y mucho más si la venta se haría con pago anticipado. Por ello la venta a plazo es un atributo beneficioso del producto a comercializar, una condición que le suma valor e incrementa su atractivo al permitir facilidades de compra. Pero, así como posibilita siempre un mayor volumen de ventas, también implica por parte del empresario la asunción del riesgo de incobrabilidad, la eventualidad de que los clientes no paguen, o que no lo hagan en el tiempo esperado lo cual configura el llamado riesgo de crédito. “(...) también llamado riesgo de insolvencia o de default, es el riesgo de una pérdida económica como consecuencia de que una de las partes contratantes deje de cumplir con sus obligaciones y produzca, en la otra parte, una pérdida financiera” (Riesgo de Crédito, 2012).

1.1. ANÁLISIS CREDITICIO.

Para garantizar que el riesgo que el empresario asuma sea minimizado o por lo menos limitado, calculado y previsto de antemano, en términos y cantidades que puedan ser soportados por la empresa, se establece un proceso de análisis de los prospectos que determinará a quienes se les puede dar crédito, por cuanto, hasta cuando, en qué circunstancias y con qué garantías.

En la búsqueda de asegurar que las ventas hechas a plazos se cobrarán, se establecen condiciones de los compradores o tomadores a plazo, características económicas y financieras que deberán reunir, parámetros de volúmenes de compra aceptables, rangos diversos de cantidades, cualidades o tiempos en el ciclo financiero de los tomadores, antecedentes crediticios, etc.

En este sentido, Berardo (2010) indica:

Una correcta evaluación de los principales factores de riesgo que puedan afectar el normal desenvolvimiento del cliente, presume reducir la exposición a situaciones de incertidumbre.

...una razonable evaluación previa del cliente y de sus necesidades financieras minimiza el riesgo relativo a la imposibilidad de recuperar los fondos prestados en las condiciones previstas y convenidas (estamos diciendo que se reduce el riesgo, no que se elimina) (p.15).

Entonces, cabe preguntarse qué es lo que habrá que revisar para decidir la concesión de un crédito. “Los banqueros deben usar en su actividad herramientas para escoger a los mejores pagadores o deudores. Entre ellas, analizan las cinco “c” del crédito” (Corrales, 2017). Estas 5 C son las iniciales de los siguientes vocablos: Capacidad, Capital, Colateral, Carácter y Condiciones. Aunque los vocablos son de por sí auto explicativos, puede decirse que se hace referencia a la capacidad de pago del cliente, el capital con el cual debería responder en caso de mora y si habrá que solicitarle garantías colaterales. Respecto de carácter, se aluda a la

reputación del cliente, personalidad, antecedentes, conocimiento y conducta, mientras que las condiciones remiten a las circunstancias económicas del mercado y cuestiones como el plazo de pago, la tasa aplicable y el destino que se dará a los fondos.

Ocurre así que para reducir el riesgo, “del latín “risicare” que significa atreverse” (Riesgo de Crédito, 2012), debe de algún modo limitarse la concesión de los mismos y esto conspira contra la cantidad de ventas, originándose en las empresas frecuentemente pujas y tensiones entre las áreas a cargo de estos diferentes procesos.

1.2. ANTAGONISMO ENTRE ÁREAS DE CRÉDITOS VENTAS Y COBRANZAS.

Tal como se ha expresado, *en* compañías de variado ramo a menudo se dan enfrentamientos entre las áreas de crédito y cobranzas con la de ventas, originados por las diferentes visiones que cada sector puede tener enfocándose solamente en su meta y dejando de lado el gran objetivo de la empresa. Desde los sectores comerciales pretenderán poder vender a cualquier persona o prospecto, sin limitación alguna, y desde las áreas de control se procurará endurecer las condiciones para acotar el riesgo. Efectivamente, “(...) puede existir un conflicto de intereses entre las partes implicadas que, a su vez, puedan alterar o condicionar el grado de objetividad necesario para la aplicación de una política común y unificada” (Santandreu, 2002, p.103).

El maestro Santandreu, autor de la cita previa, reseña expresiones de gente de ventas y de las áreas financieras o de control, en las cuales se pondera y distingue un aspecto de la tarea empresarial (el propio) y se ignoran o menosprecian otros. Como ejemplo de comentarios de los vendedores menciona los siguientes:

“(...) a los clientes hay que ayudarles a pagar para que puedan consumir (...) si hay que vender, objetivo fundamental, hay que arriesgarse a no cobrar (...), (...) yo me cuido de

vender, los demás que se preocupen de cobrar (...), la competencia ofrece siempre mejores condiciones que nosotros” (Santandreu, 2002, p.103).

Pero ahora yendo a las áreas llamadas de control, consigna que “...una venta finaliza realmente en el momento que se cobra, nunca antes”. Y también “el coste de financiación que supone el crédito concedido se debe repercutir al cliente” (Santandreu, 2002, p.104).

Y además se pueden agregar a estas expresiones muchas otras de la cosecha del investigador, o escuchadas por él en boca de profesionales financieros: Una venta que no se cobra es pérdida neta para la empresa; vendemos riesgo, pero calculado; debemos vender solo a quienes tengan capacidad de pago, no a cualquiera; sin requisitos de crédito y en cuotas vende cualquiera; como se les dificulta la venta viven pidiendo más financiación y menor precio; pretenden venderle a cualquiera sin importarles lo que ocurra luego; no hay razones políticas ni comerciales para sortear las condiciones de crédito, en una empresa todas las razones son económicas o financieras; a los vendedores hay que medirlos por la rentabilidad de sus ventas y no por las unidades vendidas.

Y se podría seguir indefinidamente agrupando expresiones de este tipo de uno y otro lado, que revelan una emoción negativa hacia el compañero de sectores con quienes se debería trabajar en equipo y no antagonizar; que exhiben un modelo de pensamiento crítico en extremo y hasta descalificador de la tarea y de la profesionalidad del otro, quien aparece más como un oponente a vencer en una riña, que como un semejante junto a quien se debe labrar el porvenir de la empresa y el propio. Lo cierto es que estas expresiones se escuchan a diario y que contienen todas ellas algo de razón y algún grado de verdad. Es cierto que todas carecen de una visión global y son presa de una cortedad radicada en criticar aquello que se aparece como un obstáculo para el cumplimiento de los propios objetivos.

Procurando construir, lo mejor que se puede hacer es reconocer al otro, admitir su parte de verdad y aceptar la importancia de su labor para el cumplimiento del objetivo empresarial. La

empresa debe crecer, y cada una de las partes, desde su esfera de responsabilidad tiene que producir lo mejor para que se puedan incrementar los volúmenes de venta, y también para que esas ventas puedan ser cobradas, generando así un real beneficio a la entidad de la que todos son parte. Vendedores, analistas de crédito y cobradores deben conformar un equipo ganador en el cual todos sean conscientes de las necesidades del otro y que entre todos cuiden el patrimonio de la empresa y el bien común empresarial, que será el bien de todos.

Créditos, ventas y cobranzas juntos, unidos, comunicados, retroalimentados y conscientes de ser parte del mismo equipo, son los procesos centrales que producen la grandeza de una empresa, que le posibilitan expansión y desarrollo, que permiten permanente crecimiento. Por ello, desde la alta gerencia deben propiciarse las herramientas para que los antagonistas se conviertan en cooperadores, para que juntos se encaminen hacia el triunfo del negocio.

En definitiva, la única solución posible para la realidad de una empresa que quiera prosperar es siempre crecer y solo crecer, pues el mantenerse en su puesto muchas veces implica retroceder. En efecto, el altísimo nivel de competencia empresarial obliga a apostar a crecer siempre más, con apoyo en sus fortalezas, y que mejor entonces que dedicarse a fortalecer estos procesos clave de trabajo, y a concientizar a todos sus actores sobre el impacto de todos y cada uno de ellos en el negocio. Sobre estos procesos descansa la fuerza misma del crecimiento empresarial: ventas, créditos y cobranzas, actividades complementarias, facilitadoras y potenciadoras de la venta, que concretan el círculo virtuoso que garantiza el crecimiento de las organizaciones.

CAPÍTULO 2

EL PROCESO COMERCIAL Y LA COBRANZA

“Sin cobranza no hay ganancia”

Anónimo

En la sociedad actual las personas viven inmersas en procesos comerciales de los cuales participan activamente, desempeñando en forma alternativa los roles de productores o consumidores. Donde quiera que vayan y en cualquier tiempo que sea, la intensidad y extensión de los circuitos comerciales las rodean en forma constante y en ellos se hallan implicadas profundamente. Estos circuitos económicos las abastecen de todo aquello que necesitan para la vida y se valen de su fuerza de trabajo para su generación. Sus familias y hogares son la unidad de consumo de los bienes y servicios, y cada uno de los integrantes del hogar en edad laboral volcados al ciclo económico son quienes producen esos bienes.

El fin de cada uno de esos procesos comerciales es el lucro, esto es obtener una ganancia por sobre el costo total del producto.

Ahora bien, si se analizan estos procesos puede apreciarse que ninguna tarea productiva logra completar su objetivo de generar una ganancia económica, sino hasta que el cliente paga el precio establecido para el bien del cual se trate. Hasta entonces, hasta que no ingresa el pago en las arcas del productor, no ha habido ganancia alguna. En efecto, como reza un aforismo que repetían los mayores: “Sin cobranza no hay ganancia”.

Por lo tanto, sin cobranza tampoco habrá venta, pues esta supone el cobro y si no se ha podido cobrar el precio del producto, no se lo habrá vendido, sino que lo se los habrá regalado. En concordancia a lo antedicho, Córdova (2005) afirma:

La frase de que una venta no está totalmente realizada hasta no haber sido cobrada, es tan conocida como cierta. El cobro de una cuenta pendiente de pago como resultado de una venta realizada a crédito, lleva la transacción a la conclusión adecuada (p.60).

En forma coincidente, Bañuelos Rizo (2014) refiere: “Recuerde que sus cuentas por cobrar son un activo circulante de su empresa y que sin importar el giro de la misma, la venta se cierra cuando la venta se cobra” (p.6).

2.1. LA NECESIDAD DE Y EL RIESGO DE OPERAR A CRÉDITO

El posible inconveniente de la falta de pago parecería ser que puede superarse por un proceso de venta en el cual los bienes se entreguen contra el pago del precio en dinero contante y sonante. Y es esto correcto, como también lo es asegurar que al vender cualquier bien en efectivo exclusivamente, se acotarán las posibilidades de venta y se terminarán comercializando muchas menos unidades de las que se venderían a plazo.

Efectivamente, es menester reparar en que si se vendiera una menor cantidad de unidades del producto, el precio del mismo se incrementaría, pues los costos fijos de producción deberían dividirse por una cantidad menor de productos terminados, generando un precio unitario mayor. Consecuentemente, al disminuir la cantidad de productos elaborados, el costo de la materia prima aumentará puesto que el empresario deberá comprar en menores cantidades y con ello se le cercenará el acceso a obtener mejoras en el precio por compras en gran escala.

También, ocurre muchas veces que el vender a crédito se torna imperioso por cuestiones de tipo comercial, porque el mercado así lo exige. Santandreu (2002) refiere que “... lo cierto es que por lo general, la gran mayoría de las empresas, con independencia del sector en que operan, deben conceder a sus clientes un plazo acordado para abonar sus consumos” (p.21).

Una empresa de determinado ramo que no quisiera correr el riesgo de crédito, podría quedar fuera del mercado si sus competidores vendieran en cuotas y ella no lo hiciera.

También debe considerarse que hay productos cuya única razón de ser es el pago a plazo o en cuotas. El ejemplo por excelencia de estos productos es el crédito bancario, que debe ser “vendido” en cuotas o a plazo, pues de lo contrario carecería de sentido alguno. El empresario banquero vende dinero en el mercado, lo presta al precio de una tasa de interés la cual es determinada por el mismo mercado de acuerdo a la modalidad de garantía del crédito y para los diferentes segmentos de tomadores, quienes podrán gastar ahora, anticipadamente, merced al crédito y deberán ahorrar mañana para pagar el dinero recibido, los intereses financieros, más los costos comerciales y los gastos de administración.

El banco presta dinero y obtiene a cambio un interés sobre el capital prestado. Ese interés es su ganancia, su spread y para hacerse de ella se deberá recuperar el capital prestado y cobrar el interés establecido. Cuando eso no ocurre y un portafolio de créditos es presa de la mora, la falta de pago pasa a constituir el precio del dinero y a la tasa de interés se le adiciona un plus por la posible morosidad de los créditos ya otorgados que componen la misma cartera y los futuros, de modo tal que pagarán los retrasos de algunos el cumplimiento de muchos, en un sistema en el cual pagan justos por pecadores.

En efecto, el impacto de la morosidad presumible de un crédito es calculado de antemano por los operadores bancarios y sumado al “precio” del dinero a prestar, esto es a la tasa de interés establecida. “Tener portafolios de clientes con atrasos o incobrables es parte del negocio financiero. El problema radica cuando este porcentaje sobrepasa los límites esperados”. (Wittlinger, Carranza y Mori, 2008, p.1).

Lanzado el crédito, se controla que la presupuestación de la mora haya sido correcta y de no serlo se puede corregir este guarismo aumentando la tasa, adaptándola a la realidad. De este modo podría ocurrir que quienes pagan en fecha cubran a la entidad bancaria el desfase económico que pudieran producir los clientes morosos, en una ecuación sencilla pero gravosa, pues el incremento de la tasa impactará aumentando el costo del dinero mercancía, y

la cantidad de personas que demanden créditos en el mercado disminuirá, pues serán menos quienes se arriesguen a tomar dinero a una tasa mayor y muchos menos aquellos cuyos ingresos les permitan poder pagar cuotas de mayor monto. Así también, una entidad que pudiera disponer de un proceso de cobro superior al resto de sus competidores, podrá diferenciarse de ellos con un precio más bajo y menores requisitos.

Asimismo, las condiciones de otorgamiento de los préstamos son impactadas por el grado de cobrabilidad de los créditos y se hacen más rígidas y exigentes ante una morosidad mayor, en la búsqueda de evitar o atenuar la mora de la cartera de préstamos. En estos casos aparecen como condiciones necesarias el aporte de una garantía hipotecaria o prendaria, el proveer de dos o más codeudores o garantes propietarios, con propiedad inmueble ubicada en determinada zona geográfica y demás cuestiones por el estilo. El resultado generalmente es el mismo, se presta menos dinero, muchas veces en mayor cantidad de operaciones para atomizar el riesgo (con mayor costo administrativo de seguimiento y control), y con supuestas más posibilidades de cobro que no siempre son tales, pues la realidad puede diferir de lo planificado, tal como nos lo demuestra la sorprendente historia económica argentina.

En el otro extremo del arco comercial, puede analizarse ahora el negocio del seguro, en el cual a priori y aparentemente la falta de pago no comprometería el capital del empresario porque generalmente no deberá cubrir el riesgo si la prima no está paga. En este caso, el asegurador brinda al asegurado una cobertura sobre un riesgo determinado y el asegurado como contraprestación debe abonar una cuota con periodicidad y monto establecidos de común acuerdo entre las partes, y la falta de pago genera la suspensión automática de la cobertura. Es decir, si el cliente no paga, no habrá que brindarle el servicio, en virtud de que esa falta de pago exime al asegurador de la obligación de pagar el siniestro que pudiera acaecer.

¿Podría afirmarse que como no habrá que prestar el servicio si no se paga la cuota, entonces no importará si se paga o no? ¿Podría decirse que sería indiferente para el asegurador que el cliente pague o que no lo haga? No, de ninguna manera. Es necesario que el cliente pague para mantenerlo como tal, para obtener y retener una masa crítica de asegurados que garantice la mejora del negocio al incrementar la escala, puesto que no es lo mismo tener cien clientes que cien mil y en el ramo asegurador la escala del negocio es condición de éxito determinante.

2.2. BENEFICIOS DE LA GESTIÓN DE COBRANZAS

“La Cobranza es un importante servicio que permite el mantenimiento de los clientes al igual que abre la posibilidad de “volver a prestar”; es un proceso estratégico y clave para generar el hábito y una cultura de pago en los clientes.” (Wittlinger *et al*, 2015, p.1).

Además, cada cliente que es retenido y conservado como tal puede ser fuente de futuros y diferentes negocios, dentro del mismo rubro o en otros. Como es bien sabido en estrategia de mercadeo, siempre es necesario procurar ganar una mayor porción de la billetera del cliente.

En definitiva, también en el ramo asegurador, efectuar una activa gestión de cobro que optimice el hábito de pago de la cartera, implicará una ganancia para el acreedor, y también una ayuda para el cliente, para que corrigiendo su status de moroso conserve sus derechos como asegurado y preserve su patrimonio y su tranquilidad.

Desde la gestión de cobranzas se está en contacto con el cliente, puede conocerse su pensamiento y su situación y puede negociarse con él una solución que considere los intereses y posibilidades de ambas partes, pudiendo superarse en forma consensuada una instancia que de otro modo hubiera sido perjudicial para todos. Por un lado, la empresa podría haberse quedado sin un cliente y con una deuda insoluble, y por el otro, el cliente

podría haberse quedado sin cobertura ante un riesgo y con un antecedente negativo en su historial de comportamiento de pagos.

La sanidad de la cartera de cuentas por cobrar es un tesoro valiosísimo en todos los rubros económicos, también en el mercado asegurador.

En definitiva, se puede afirmar sin temor a incurrir en error alguno que la cobranza es un proceso central de la actividad comercial y económica. Cuando funciona en forma eficiente todos los sub-procesos implicados en la producción encuentran su sentido y obtienen su premio por su aporte al compromiso productivo. Si por el contrario la cobranza no fuera efectiva, todo el circuito comercial sería dañado y todos los procesos que lo forman verían defraudado su compromiso al no recibir contraprestación alguna por su aporte. Así, la inversión se debilitaría pues el empresario no querría continuar haciendo inversiones en un negocio en el cual los clientes no pagan, lo cual implicaría que el dinero invertido no tendría el retorno esperado en el tiempo adecuado.

Cuando el proceso de cobranza es eficiente promueve el crecimiento y por el contrario, cuando se resiente la cartera de cuentas por cobrar en una empresa esta pierde liquidez, y quizás deba recurrir al financiamiento externo, pero tal como afirma Drucker (2002), esto puede ser perjudicial:

“Pero aun si a la empresa le va bien, nunca es fácil reunir el efectivo con apuro; en una “crisis” nunca es fácil y siempre resulta prohibitivamente caro. Sobre todo, siempre perturba a la gente clave de la compañía en el momento más crítico... Y acaban hipotecando el futuro a largo plazo del negocio por un préstamo pagadero a noventa días” (p.231).

Además de la necesaria liquidez que una buena gestión de cobro garantiza, este proceso tiene múltiples objetivos, que son acertadamente enumerados por Buero (2008):

“Recuperar activos, mejorar las previsiones contables, sanear la cartera, conocer mejor mi cartera, volver a vender productos a los deudores, obtener liquidez, mejorar la situación de garantía, profundizar el vínculo con los clientes, generar cultura de pago, asesorar al cliente, mejorar la calidad de nuestros datos, conocer comportamientos para toma de decisiones y prevenir moras futuras” (p.13).

Pero, llamativamente y a pesar de lo expuesto, algunas empresas parecen no haber descubierto todavía el real relieve del proceso de cobro y no le otorgan aun a la labor de gestión de cobranza el cuidado, reconocimiento y lugar que merece en las organizaciones. No alcanzan a advertir la importancia radical y determinante de este proceso y aun cuando avizoran cierta relevancia de la tarea, algunas no se deciden con convicción a establecer en sus filas a un equipo de verdaderos profesionales del metier, con todo lo que ello implica en salarios, e inversión en capacitación y entrenamiento constante.

Quienes sí advierten la trascendencia del proceso deben bregar por la profesionalización de los planteles de cobradores y la especialización profunda en este campo particular del conocimiento y si este proceder se generaliza en una región, al completarse masivamente cada fase del negocio con el pago respectivo, se produce una expansión del ciclo productivo que es generadora de riqueza. Por ello es que trabajando en el establecimiento de una cobranza profesionalizada, se contribuye a generar riqueza por medio del efecto multiplicador del crédito en la economía, y se lucha contra la pobreza del mundo.

CAPÍTULO 3

LA MORA, SU CARACTERIZACIÓN E IMPACTO EN LA VIDA DE LA EMPRESA

“Mora est iniusta dilatio in adimplenda obligatione”

Digestorum de Diversis Regulis Iuris Antiques

El ciclo económico requiere, para la optimización de su desarrollo, del incremento sostenido de los volúmenes de venta, de la venta de bienes a plazo o con abono diferido, como posibilidades de pago que permiten mayores ventas, producidas por una mayor demanda generada en función de las facilidades de pago que se ofrecen al cliente, quien siempre advierte lo provechoso de adquirir bienes o gozar de servicios a plazo o en cuotas.

Pero, este sistema de comercialización, que es sumamente benéfico para vendedores y consumidores, tiene su talón de Aquiles en la conducta de pagos que observen los adquirentes. Si estos honrasen el compromiso contraído y abonaran los montos predeterminados en las fechas y del modo establecido con el vendedor, su cumplimiento producirá la ganancia esperada; pero si no lo hace, si incumple con su obligación, generará perjuicios y de propagarse esta inconducta en la cartera de clientes, producirá daños importantes para la empresa acreedora.

A esa falta de cumplimiento transitoria o definitiva se le denomina mora. Así, se habla de incurrir en mora, respecto de la acción por omisión protagonizada por el deudor sobre una obligación asumida; o se hace referencia a la morosidad de una cartera de créditos, hablando de la masa de clientes en mora de esa cartera. La mora es la situación jurídica de incumplimiento material.

“Mora. Es el sustantivo derivado del verbo moror, que significa “demorarse”, quedarse, tardar (de donde deriva también la expresión “morar”, con el sentido de vivir en un sitio). Quiere decir pues, “demora, tardanza”. Así se denominaba el incumplimiento culpable de una obligación en su debido tiempo...” (Ravinovich Berkman, 2001, p.545).

Lamentablemente, los obligados al pago no siempre cumplen con sus deberes y toda cartera de créditos presenta una porción mayor o menor de clientes incumplidores, que no pagan o que lo hacen fuera de los términos establecidos. Por ello, en toda actividad comercial y empresarial, se efectúa una planificación financiera que considera las obligaciones que deberá satisfacer el empresario para con sus proveedores, empleados y el Estado. En esta planificación se determinan los plazos posibles que se ofrecerán a los clientes para hacer efectivas sus obligaciones y se considera de antemano un posible nivel de incumplimientos en el pago, un valor de mora que sea producto de la historia de la empresa en tal sentido, de las perspectivas macroeconómicas, de relevamientos efectuados por cámaras empresariales, o en entidades del mismo ramo de producción, o bien, de inferencias libres, de datos o información variada que debe ser analizada bajo el tamiz de la prudencia financiera y contable. Si la mora se mantiene en los niveles previstos, el negocio podrá continuar, pero si por el contrario excede la expectativa prefijada, provocará en el patrimonio del acreedor un desbaratamiento de la planificación financiera que en el afán comercial se había establecido. Así es como la morosidad daña el corazón mismo de la empresa, ataca su motor principal, vedándole liquidez, el combustible vital para su funcionamiento.

También puede ocurrir que manteniéndose el ratio de morosidad en los niveles previstos, el empeoramiento de otros guarismos esenciales para las compañías comerciales, tales como las ventas o los resultados financieros, determine la necesidad de mejorar la morosidad como una variable más a manejar para la optimización de la salud de la organización.

Entonces, por lo antedicho debe entenderse que la consideración de un grado de mora específico en los planes de las empresas, será siempre un valor a disminuir y que nunca, aun manteniéndose en los límites de lo prefijado, se puede estar conforme con su nivel. El ratio de mora siempre deberá ser minimizado, reducido a su mínima expresión posible, tarea que efectuada por profesionales puede ingresar en planos de mejoramiento continuo sin afectar el normal desarrollo del negocio, sino potenciándolo siempre.

Para adentrarse en la esencia de la mora es menester detenerse en cuestiones jurídicas que son relevantes para entender y conocer con profundidad la tarea del cobrador como quien aporta una solución a la mora, por medio de la gestión de cobranza, la cual se hace necesaria cuando ya se ha producido la situación de incumplimiento, (el cliente ya ha caído en mora) y desarrollará entonces una acción de cobro correctiva, o bien cuando se presume que ese incumplimiento se producirá y, en ese caso llevará a cabo una gestión preventiva, por ejemplo recordando al cliente la inminencia del vencimiento de la obligación, su monto y los modos y lugares apropiados para hacerla efectiva.

“Mora (...) Consiste en una disconformidad entre la conducta obrada por el deudor y la conducta asumida por este, según los términos de la obligación” (Llambías, Raffo Benegas y Sassot. 1977. p.47). Vale decir que el deudor debiendo desempeñar determinada conducta a la cual se había obligado, no cumple con su deber, desairando el derecho del acreedor y la expectativa que sobre su proceder este había depositado. Por supuesto que este incumplimiento del deudor tiene consecuencias jurídicas, además de las operativas que pueda establecer el proveedor, como ser la rescisión del contrato, la suspensión o cancelación del servicio, la caída de todas las cuotas pendientes del crédito, etc. Así, López Cabana (1989) expresa, citando a Alterini, Ameal y López Cabana, que la mora es “el estado en el cual el incumplimiento material se hace jurídicamente relevante” (pag.91).

La mora supone la existencia de una relación jurídica entablada por dos o más personas y la consideración del elemento tiempo. De esas personas, una de ellas se ha obligado a cumplir con una prestación en un tiempo determinado y no lo ha hecho, cayendo así en mora.

La relación jurídica entonces precisa de un mínimo de dos partes con intereses opuestos, aunque interrelacionados: un acreedor que es quien tiene el poder de reclamar el cumplimiento de una prestación, y un deudor que es quien debe ejecutar determinado comportamiento que consistirá en el cumplimiento de una prestación en plazo determinado, habitualmente en beneficio del acreedor.

Las obligaciones a las cuales se refiere el investigador son las que habitualmente se encomiendan a cobradores para requerir su cumplimiento, son obligaciones de dar una suma de dinero determinada, que debe ser pagada de forma establecida de antemano. Es común su labor en la regularización de contratos de mutuo (préstamo de dinero), de cuenta corriente comercial, de prestación de servicios de todas los rubros y gamas y de venta de productos con pago a plazo o en cuotas. En todos los casos deben procurar mediante su comunicación con los morosos, hacer que estos cumplan con su obligación superando el estadio de incumplimiento y configurando la conducta esperada por el acreedor.

Para que haya mora es menester que en una relación jurídica haya un obligado a cumplir una prestación en un tiempo dado, en un plazo temporal, donde el límite de tiempo establecido para satisfacer la prestación es llamado vencimiento de la obligación. El vencimiento es el límite del plazo en el cual la obligación debe cumplirse, no siendo en absoluto obligatorio cumplir con el pago específicamente en el último día, pues puede darse cumplimiento en forma previa y, la fecha de vencimiento es el día final, el último día del plazo para pagar, sin incurrir en mora.

Generalmente y para el tipo de productos a los cuales se hace referencia en el presente trabajo, la mora es producida en forma automática por el mero retardo en el cumplimiento,

por la sola demora en el pago, pues así está convenido contractualmente entre las partes, pero podría darse el caso de requerirse una formal constitución en mora, la cual demandaría una interpelación o intimación de pago efectuada por medio fehaciente otorgando un plazo razonable, que una vez vencido sin que se haya satisfecho el interés del acreedor, habrá constituido en mora al deudor y por ende este deberá soportar las consecuencias de tal condición.

3.1. EFECTOS DE LA MORA PARA EL ACREEDOR

La generación de mora en las carteras de cuentas por cobrar tiene varios efectos para el acreedor, que se desarrollarán seguidamente.

3.1.1. Afectación de la liquidez.

El primer efecto de la mora es el perjuicio financiero que padece el acreedor al ver desairada su expectativa de cobro, de ingreso de dinero en sus arcas. La morosidad afecta la liquidez empresarial, el cash-flow de la compañía acreedora, y si se masifica en una cartera de créditos, puede terminar convirtiendo en moroso a quien la sufre, al acreedor, pues por el incumplimiento generalizado de sus clientes, podría verse forzado también a no cumplir a su vez con sus compromisos, generando un círculo vicioso que debe ser roto, mediante la gestión de cobranzas, en el menor tiempo posible.

3.1.2. Constitución de provisiones y reservas por incobrables.

En virtud del principio de prudencia contable y en función del rubro de actividad y la historia de la empresa, el acreedor deberá constituir contablemente en sus balances provisiones o reservas por incobrabilidad en función de la mora registrada en su cartera, las cuales serán de mayor porte a medida que la antigüedad de las deudas vaya aumentando. Estas reservas implican la inmovilización de parte del capital de la empresa acreedora, previniendo la posibilidad de que no se lleguen a cobrar nunca las deudas.

3.1.3. Derecho a cobrar intereses por mora

Como contrapartida al retraso padecido, el acreedor puede exigir al deudor además del capital en mora, el pago de intereses resarcitorios y/o punitivos con los cuales se reparará el daño moratorio padecido al frustrarse su legítima expectativa de cobro. El procurar el cobro de estos intereses, como carga accesoria a la deuda nominal, debe ser reclamarlo en la gestión de cobranza con el mismo ímpetu, seriedad, firmeza y convicción que la obligación principal; especialmente en cuentas o contratos activos, pues no implican un regalo, ni un enriquecimiento indebido para el acreedor, sino que son consecuencia concreta del retraso, surgen para compensar el daño padecido por la tardanza en el cumplimiento.

3.1.4. Retracción de la facturación y disminución de la cartera de clientes

Otro efecto de la mora en relaciones comerciales continuas, es la suspensión o cancelación de las cuentas de los incumplidores o la rescisión de los contratos por falta de pago, acciones todas ellas con las cuales se impide que las cuentas deudoras sigan generando mayor mora por mayor facturación de servicios brindados. Cortando la relación, el riesgo de seguir perdiendo cesa pues el capital adeudado no se incrementará, y solo el interés seguirá multiplicándose hasta que se produzca el pago efectivo. Pero con este tipo de iniciativas el acreedor verá reducida la emisión de su facturación, uno de los principales activos de las empresas.

3.2. EL CONTAGIO DE LA MORA

Es necesario destacar que la mora en las carteras de cobro es un fenómeno habitual del proceso comercial y todas las carteras registran un determinado índice de morosidad que debe ser reducido a su mínima expresión. Empleando una comparación darwinista puede considerarse a la mora como a una enfermedad contagiosa, un mal que puede alcanzar características de epidemia de no frenarse a tiempo y, que puede llevar a la muerte a la

empresa misma, terminar con ella en forma definitiva. Si no se aplican en forma rápida los remedios adecuados, la mora se extenderá a cada vez más clientes, quienes deberán progresivamente más cantidad de cuotas que irán acrecentando las deudas, las que cada vez serán más difíciles de pagar en virtud de su mayor volumen. Finalmente habrá que rescindir los contratos con los clientes morosos y cancelarles los servicios otorgados. Así la cantidad de clientes disminuirá en forma rápida, y el costo de producción deberá ser soportado por menos clientes.

Por supuesto que la mecánica del contagio no es biológica, sino que la dinámica natural de la actividad económica y comercial de empresas y personas, hace que ante la normal finitud y escasez de recursos se generen atrasos en los pagos, produciéndose mora en las carteras de cuentas por cobrar de sus proveedores, quienes si no toman acción alguna ante este fenómeno, lo verán incrementarse y agigantarse, pues los mismos morosos al no ser corregidos intensificarán el incumplimiento y pagarán más tarde o menos. Casi sin querer, incurrirán en un retraso incremental y seguirán probando hasta donde pueden llegar sin que se les llame la atención.

Los clientes tienen necesidades infinitas que deben satisfacer con recursos escasos. Como todos los humanos, aspiran a adquirir y gozar de bienes y servicios en forma ilimitada, pero para ello cuentan con recursos monetarios limitados. Esto produce compras y contrataciones que en conjunto se sitúan presupuestariamente en el límite de la capacidad de compra de cada uno y frecuentemente exceden dicho límite generando incapacidad o dificultad para pagar todos los compromisos asumidos. Al no poder abonar todas las obligaciones, se acude a la generación de los recursos espontáneos que se producen al no pagar y se debe optar pagar algunas de las obligaciones y caer en mora con otras. En esta elección prevalece la importancia estratégica para cada cual de mantener el goce de determinados servicios o productos, estrategia relacionada con la conveniencia o preferencia individual.

Si algo no se paga y nada ocurre con la falta de pago, la lectura del incumplidor será que es posible y fácil deber ese algo y seguir disfrutándolo. Por ello la gestión de cobranzas es necesaria para que el cliente incumplidor reciba como efecto de su omisión, una respuesta consistente en el reclamo a regularizar la mora generada, una comunicación de cualquier tipo solicitándole el pago omitido y expresando la importancia de pagar en término. Si algunas empresas persiguen el cobro de sus créditos y otras no lo hacen, el cliente les cumplirá a aquellas que le reclaman que cumpla y a los otros, lógicamente no.

También debe considerarse que ante la falta de acciones de cobro se producirá un efectivo contagio de la mora producto del pase de información boca a boca. Este fenómeno se da cuando un deudor comenta en su círculo de acción comercial, personal o familiar, que el no pagarle a cierta empresa no tiene castigo ni efecto alguno. Esta especie se difunde, produciendo un contagio cuya generación suele llamarse “marketing negativo” de la cobranza, o mejor dicho de la falta o consistencia de gestión de cobranzas.

Manuel Gambín, presidente del Observatorio contra la Morosidad, ha destacado que son los problemas de microeconomía los que más directamente afectan a los ciudadanos. Y ha explicado que el 35% de los morosos con las cuotas de la comunidad son "morosos profesionales, que pagan lo que quieren cuando quieren", sabiendo que normalmente a la comunidad de propietarios le cuesta actuar y que su negativa a pagar las cuotas, generalmente, **no tiene consecuencias**. Este tipo de morosos genera un efecto de contagio que lleva a otros propietarios a adoptar la misma actitud, ante la evidencia de que no pagar las cuotas no suele traer consecuencias (Díaz Pérez, 2012).

3.3. EL TIEMPO, ELEMENTO DETERMINANTE DEL ESTADIO DE MORA

El factor tiempo juega un rol preponderante en la configuración del estadio de mora y en la salubridad de los créditos a cobrar. En principio el paso del tiempo, la llegada del día de vencimiento seguido por el incumplimiento determinado por la falta de pago, devienen en moroso un cliente. A su vez, la medición del tiempo transcurrido a posteriori de vencida la obligación, es trascendente en cuanto a las posibilidades de cobro que tendrá la obligación. Así, el confeccionar un balance de saldos de clientes por antigüedad de vencimientos se vuelve una obligación para quien deba administrar un portafolio de cobranza. “Este balance de saldos distribuye en el tiempo las deudas de los clientes (...). De este modo, distinguimos los saldos vencidos de los no vencidos de cada uno de nuestros clientes y podemos conocer la antigüedad de los primeros y así hacernos una clara idea del peso de los segundos dentro del riesgo total con cada cliente” (Barranco, 2013).

Efectivamente, siempre se ha postulado que mientras mayor sea la antigüedad de la deuda, menores serán las posibilidades de cobro existentes y consecuentemente, mayor será la necesidad de inversión en el proceso de gestión de cobranza, si se busca que este sea productivo. La vetustez de una cuenta o de una cartera es uno de los índices a considerar para determinar los costos de cobro y las posibilidades de éxito, pues será ineludible establecer mayor cantidad de acciones telefónicas, postales y personales para percibir un pago en cuyo cobro otros fallaron antes; habrá que disponer mecanismos de investigación para localizar, para hallar a los deudores, pues a mayor tiempo transcurrido mayores serán las posibilidades de que se hayan mudado, cambiado de trabajo, de negocio, de actividad, de ciudad, provincia o país. Por esta razón, las agencias de cobranza o los compradores de carteras de créditos en mora, al averiguar sobre una cartera consultan prioritariamente por la vejez de las deudas, por el tiempo en mora que registran las cuentas a cobrar; sabedores que este tiempo establecerá límites en el quantum del cobro y les producirá mayores gastos de gestión, pues si pretenden

ser exitosos habrán de accionar las cuentas más y mejor de lo que se ha hecho anteriormente, es decir con mayor profundidad e intensidad de gestión.

También la ciencia de la Contabilidad, recoge la máxima “a mayor antigüedad de deuda, menor posibilidad de cobro” y requiere conocer el tiempo que ha pasado desde que los créditos de la empresa fueron exigibles, pues no considerará de la misma manera a un crédito recién vencido, que a otro que ya lleva varios meses o años de impago y se exige prever los créditos impagos en forma creciente a medida que aumenta la antigüedad de la deuda.

La legislación en materia impositiva, igualmente consciente del referido precepto, lo recepta en su articulado y establece que transcurrido determinado tiempo de incobrable, una deuda podrá ser deducida (cumplimentando ciertos requisitos) de los créditos a cobrar, no considerándose su cuantía como un activo sobre el cual tributar.

Tal es la concientización en la sociedad toda de la absoluta veracidad sobre que el paso del tiempo atenta contra los resultados de la gestión de cobro, que muchas tareas lo tienen en cuenta. Así, para presupuestar trabajos de gestión o de regularización de carteras, compra y venta de carteras de créditos, contabilidad de la empresa y aspectos normativos de carácter impositivo, todos ellos recogen en sus postulados esta ley evocada siempre por los responsables del gerenciamiento de carteras de cobro.

Por estas razones las cuentas en mora requieren de modo imperioso ser clasificadas por su antigüedad, o *ageing*, habida cuenta que la morosidad puede tener distintos grados temporales, con diferente complejidad de regularización y entonces distintos deberán ser los remedios a indicar e implementar para cada grado y complejidad. “La antigüedad de cuentas significa su separación en diferentes categorías: Primero las cuentas que están dentro de los términos y no están vencidas; después, las de 1 a 30 de vencidas, las de 30 a 60, las de 60 a 90, y así sucesivamente” (Córdova, 2005, p.60).

A continuación, el investigador enumerará y comentará las principales clasificaciones que suelen hacerse en carteras de créditos impagos, e función del paso del tiempo, la veracidad del retraso y su origen:

3.3.1. Clasificación de la mora conforme los días de incumplimiento pasados desde el vencimiento.

En corriente: Se dice de las cuentas que están al día, registrando cumplimiento conforme lo establecido, con pago dentro del plazo de vencimiento. La última cuota se ha abonado y todavía no se ha producido el vencimiento establecido para próxima cuota o factura. En el punto temporal desde el cual se hace el análisis no es exigible aun el cumplimiento de la obligación, pues no se ha acabado todavía el plazo para cancelarla. Es el estadio de cumplimiento ideal, pues no se registra mora alguna en este estado.

En corriente vencido. Se clasifica a un contrato o cuenta en corriente vencido desde que ya se ha producido el vencimiento establecido para el pago, hasta antes de cumplir el primer mes de mora. El cliente está atrasado en el cumplimiento y su retraso tiene menos de un mes. Las obligaciones en este estadio tienen una antigüedad igual o mayor a un día a contar desde el vencimiento hasta un máximo de los 30 días.

En treinta días. La deuda generada registra un mes de retraso desde el primer vencimiento incumplido. Si la obligación vencida consiste en abonar cuotas mensuales, la deuda se duplicará al vencer la segunda cuota. La antigüedad registrada es mayor a 30 días y menor a los 60 días.

En sesenta días. Han pasado dos meses desde que fue exigible el pago de la obligación. Si esta es de pago mensual recurrente las cuotas a pagar serán dos, una vencida en 60 días, otra vencida en 30 días y la próxima a vencer será la tercera cuota impaga. Temporalmente el incumplimiento es mayor a los 60 días y menor de los 90 días.

En noventa días. Como en los casos anteriores, pero con el agravante de un mes adicional. Las cuotas vencidas ya suman tres y puede haber una cuarta con vencimiento próximo. El incumplimiento se halla entre los 90 y los 120 días.

En ciento veinte días de mora o más. La antigüedad del incumplimiento es mayor a los 120 días. Conforme las clasificaciones de mora por antigüedad usuales, es la última clasificación que se considera, aunque también pueden cerrarse estas aperturas en los 90 días o más. En este rango, en contratos de cumplimiento mensual las cuotas vencidas son cuatro.

Cabe señalar que la cuota que califica la deuda por su antigüedad es aquella primera que vencida no ha sido satisfecha, es aquella con vencimiento más lejano en el tiempo, desde donde se efectúa el análisis de la cartera de cobranzas para clasificar la mora. Es decir, un cliente con una cuota adeudada en 30 días, otra en 60 y otra en 90 días, será calificado por la antigüedad de esta última, la de mayor anticuación.

Suele decirse que una cartera que “está alineada”, cuando la suma de los contratos de cada agrupación y su monto de deuda al ser graficados conforman una pirámide invertida, en la cual en la base ubicada en la parte superior están los contratos en corriente vencido que son la mayoría, luego menos contratos y monto de 30 días, luego menos cantidad de 60 días y después menos en 90 días y así sucesivamente. Esta sería una situación lógica, normal de una cartera.

3.3.2. Clasificación de la mora conforme el tiempo relativo transcurrido desde el vencimiento de la obligación.

Es esta una manera de producir una división y agrupamiento de las cuentas que integran la cartera de cuentas a cobrar en mora, que considera para cada una de las separaciones una cantidad de tiempo de incumplimiento relativa y no exacta, que suele variar de compañía en compañía y de ramo en ramo, aunque siempre dentro de ciertos rangos lógicos. Así se habla

de un primer estadio de mora como “temprana” y se le agregan otros que indican mayor tiempo transcurrido desde el vencimiento.

Mora temprana: Es esta una clasificación de tipo general que reciben distintas cuentas de una cartera ubicadas en el primer segmento post vencimiento. No se recurre al cálculo de días del incumplimiento, sino que califica globalmente a un grupo de cuentas de una cartera con antigüedad inicial. No hay acuerdo unánime sobre hasta cuando la mora puede ser considerada temprana, ello depende de la empresa, del rubro de actividad económica, de la intensidad de la gestión de cobro desplegada, del estado general de la cartera y de la voluntad y conveniencia del clasificador.

Mora semi-temprana: Es la categoría siguiente en antigüedad, suele abarcar desde los 31 a los 90 o 120 días. Al igual que la clasificación anterior, todo depende de la antigüedad general de la cartera y de la particular categorización que cada empresa efectúe.

Mora tardía o avanzada: Es la calificación con mayor antigüedad, habitualmente incluye las cuentas con mora mayor de los 90 o 120 días, pero como esta calificación es arbitraria, podría tomar también cuentas con años de incumplidas. Además del tiempo de atraso, es usual que las cuentas en esta situación se encuentren canceladas cuando impliquen prestaciones recíprocas recurrentes y rescindido el contrato fuente de la obligación por falta de pago.

Mora definitiva o incobrable: Hace referencia al estado de las deudas y a las supuestamente nulas posibilidades de cobro. Se refiere a los contratos en reserva definitiva, de donde reciben el nombre, también llamados en reserva muerta, o en *write off*, o amortizados. Son cuentas que fueron objeto de variados tipos de gestión de cobro, las cuales no arrojaron resultados positivos, de modo tal que el acreedor se resigna a padecer el daño derivado de la falta de pago y asume la deuda como permanente.

Mora real, irreal y administrativa: En la administración de carteras de cuentas por cobrar puede ocurrir que algunos clientes aparezcan en mora sin estarlo realmente y otras veces que lo estén porque de alguna manera se lo haya empujado a eso. Seguidamente pasamos a considerar esas situaciones.

Mora real: Hay una obligación concreta incumplida, una efectiva falta de cumplimiento afectando el patrimonio del acreedor. De este tipo son la casi totalidad de las deudas de las carteras de cuentas por cobrar.

Mora técnica: Es una situación de incumplimiento aparente, irreal, que exhibe una cuenta, en un momento dado, producto de una tardanza, omisión, error o defecto de algún trámite o proceso administrativo que impacta en los parciales que determinan el saldo. En principio puede decirse que todo contrato experimenta un estado de mora aparente, engañosa, durante el tiempo que media entre que el cliente efectúa su pago en una de las bocas de recaudación habilitadas y el momento en que ese pago es acreditado en la cuenta corriente respectiva. Esta etapa de mora técnica, en tiempos razonables es común y por ella pasan todas las cuentas de una cartera, pero pueden darse otros casos en los cuales la dimensión del retraso en la imputación del pago sea tal que remita a procesos de labor deficientes.

El saldo de las cuentas corrientes depende del pago y también de la facturación. En el monto facturado a pagar influyen el precio unitario del tipo de producto o servicio, la cantidad vendida, el número de unidades enviadas al cliente, las recibidas o rechazadas por este y las condiciones de pago convenidas. En cada uno de estos ítems es factible cometer errores, ya sea en la especie de producto vendido cargada en la solicitud de compra, en el precio consignado o en la cantidad requerida por el cliente, así como en las aceptadas por este o en el tiempo de pago establecido. Un yerro en cualquiera de estos ítems puede generar en el sistema de administración de la empresa productora y en su contabilidad un monto a pagar

diferente al que debería corresponder en la realidad. La sobrefacturación podría hacer figurar como deudor a un contrato sin serlo realmente.

Mora administrativa: Es aquella que, siendo real y genuina, ha sido producida y provocada -aunque mas no sea en forma parcial-, desde la misma empresa acreedora, por fallas en sus procesos de trabajo, percances procedimentales o por falta de diligencia en el manejo operativo de sus negocios. Los clientes en tal situación no han honrado su obligación, pero no por falta de capacidad de pago o por mala voluntad, sino porque no se les han facilitado las condiciones para pagar. Por detrás de la producción de esta clase de mora no existe una cuestión de tipo crediticio, sino de imposibilidad o dificultad operativa para efectuar el pago o recordar o conocer la obligación. Sirva como ejemplo de este tipo de mora los casos de clientes que no pagan porque no han recepcionado las facturas a tiempo, o los que carecen de lugares de pago habilitados en su región.

Las diversas especies de mora mencionadas deben ser atacadas y disminuidas, no solo mediante la gestión de cobro, sino también eficientizando los procesos operativos de labor, ventas, recaudación, facturación y distribución y además, estableciendo una fluida comunicación y concientización entre las diferentes áreas.

CAPÍTULO 4

LA GESTIÓN DE COBRANZAS

“Gestión es hacer las cosas bien...”

Peter Drucker

En la introducción del presente trabajo el investigador ha expresado que cobrar es percibir lo adeudado, o recuperar, y también pedir, exigir el pago de una deuda. Pues bien, en el primer caso se hace referencia a la recepción de dinero o valores en pago, lo cual equivale a la concreción del fin que persigue la gestión e cobranzas. En segundo lugar, se alude a las acciones mediante las cuales se procura el cumplimiento del objetivo buscado, esto es solicitar o demandar el pago del compromiso insoluto y precisamente a eso refiere el presente capítulo.

Wittlinger *et al* (2008), aportan una completa definición al tema en análisis:

La gestión de cobranza es el conjunto de acciones coordinadas y aplicadas adecuada y oportunamente a los clientes para lograr la recuperación de los créditos, de manera que los activos exigibles de la institución se conviertan en activos líquidos de la manera más rápida y eficiente posible, manteniendo en el proceso la buena disposición de los clientes para futuras negociaciones (p.3).

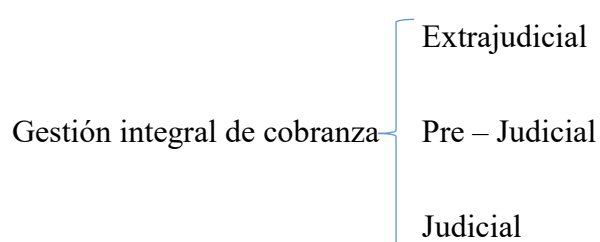
Estos requerimientos de pago comportan un proceso y pueden hacerse de diferentes maneras, mediante gestiones de cobranza que pueden presentar distintos grados de conflictividad, en un camino que va delineando un escalonamiento desde la cobranza amigable, negociada y razonada entre acreedor y deudor; hasta un extremo en el cual el diálogo persona a persona se interrumpe, al no producir el resultado deseado en el tiempo esperado, y da lugar al juego del

proceso judicial, donde el reclamo de cobro es llevado ante un juez, funcionario público investido por las leyes y los poderes institucionales de la facultad de impartir justicia, quien debe decidir en forma imparcial sobre la procedencia del reclamo y tomar las medidas necesarias para que el acreedor cobre su crédito con los bienes del deudor si este se negara al pago.

En este camino ascendente de conflictividad y gravedad, se transita desde la posibilidad de arribar a un arreglo mediante el convencimiento y el consenso de voluntades, a un intento de solución mediante la aplicación de la fuerza de uno de los poderes de la república, el Poder Judicial.

Si bien el presente trabajo aborda fundamentalmente a la gestión extrajudicial de deudas, por ser el tipo de gestión utilizada en forma absolutamente mayoritaria por su dinámica, características y costos involucrados, también es necesario detallar los otros tipos de gestión existentes que forman parte del proceso íntegro de gestión. Seguidamente, se revisarán gestiones de diverso tipo.

Figura 1. Principales especies de gestión de cobranzas, conforme la disposición o no de poder coactivo para lograr sus fines.



Fuente: Elaboración propia

4.1. GESTIÓN DE COBRANZA EXTRAJUDICIAL

Como el adjetivo de su nombre lo indica, es la modalidad de reclamo de deudas que se efectúa sin intervención judicial, que tramita por fuera de los estrados judiciales y, por lo tanto, sin la actuación de un tercero imparcial que deba pronunciarse sobre la justicia del reclamo e imponer por la fuerza o mediante la amenaza de su aplicación, el cumplimiento de la obligación en mora. Tampoco interviene en el proceso de gestión extrajudicial un árbitro o amigable componedor que medie entre las partes. Directamente, son los representantes del acreedor quienes toman contacto con el cliente en mora y le solicitan que cumpla con el deber contraído, negociando una manera de concretar el cumplimiento y estableciendo de consuno, -siempre dentro de parámetros razonables-, la fecha de pago, monto y forma hacer efectivo el pago.

Este tipo de gestión de deudas, no posee poder coactivo efectivo alguno para imponer al deudor y producir el resultado que persigue. No tiene ninguna facultad coercitiva para desarrollar contra el incumplidor, ni para impulsarlo al cumplimiento mediante la amenaza de su aplicación. En efecto, este tipo de proceso de cobro no puede emplear la fuerza contra el deudor, pues esto sería ilícito y delictivo, y tampoco tiene la potestad de embargar bienes, ni disponer que sean retirados de la posesión del deudor, ni quitarlos de la esfera de su disposición, ni rematarlos, y tampoco venderlos.

¿Cómo es entonces que logra el cumplimiento buscado? ¿De qué manera puede por esta vía obtener resultados deseables si no tiene poder alguno sobre el incumplidor? ¿Cómo puede ser que más del 99% de las deudas se solucionen de esta forma? La respuesta a este interrogante radica en que la gestión extrajudicial de cobranzas tiene uno de los más grandes poderes de su lado: el poder del convencimiento.

Efectivamente, la gestión de cobro extrajudicial debe obtener sus fines ganando la voluntad del deudor y esto es lo que le otorga una verdadera autoridad, que la coloca por encima de otras gestiones dotadas de poder específico otorgado por el orden normativo e institucional

del Estado. Así es que mediante este tipo de gestión se pueden obtener logros a los cuales no se accedería desde la gestión judicial, como por ejemplo cobrar una deuda a quien no tiene bienes registrables, ni muebles embargables, ni trabaja en relación de dependencia formalmente, ni tiene ocupación fija. Es estos casos, donde el proceso judicial claudicaría por no encontrar en el patrimonio del deudor bienes susceptibles de embargo, secuestro y remate, o ingresos periódicos para embargar, la gestión extrajudicial es capaz de generar la voluntad de pago buscada y la concreción de esa voluntad mediante el pago respectivo.

Por ello, dicese de esta especie de gestión que procura su objetivo mediante el acuerdo de voluntades entre acreedor y deudor y para establecer el acuerdo. Para ello se debe primero establecer una comunicación óptima entre las partes y luego negociar un modo de dar solución a la deuda generada. Es necesariamente un proceso de comunicación, que parte del acreedor en procura de que el deudor pague su deuda, esgrimiendo como armas solamente la capacidad de empatía, el don de sintonizar con el mundo del otro, idoneidad para la escucha atenta, habilidad para comprender al cliente deudor, para hacerse comprender y hacer valer un derecho.

Puede afirmarse también que la gestión de cobro extrajudicial es el modo de cobro natural de una obligación no cumplimentada. Su naturalidad emana del común accionar de las personas en la vida diaria, en la cual ante el surgimiento de una deuda y en caso de silencio del deudor, el titular del crédito se ve precisado a comunicarse con el moroso para solicitarle el cumplimiento de esa obligación. Esto lo hace en forma directa, sin intervención de terceros y comunicándose personalmente, cara a cara, por vía telefónica o escrita. Al hacer el reclamo se emplea un lenguaje coloquial, habitual entre las partes y se procura seleccionar las palabras a utilizar para no violentar al otro, para que el otro no tome a mal la solicitud.

En verdad, cuando existe un vínculo de amistad o parentesco entre acreedor y deudor, por lo general ambos se sienten mal en esa situación; al acreedor se le hace difícil reclamar el pago

y se ve en figurillas para reclamar lo que le deben, mientras que también el deudor padece lo ocurrido y siente que ha desairado a alguien de su círculo afectivo que confió en él a su pedido. Por ello la calidad en el trato al momento del reclamo es indispensable porque la sensibilidad está a flor de piel.

La gestión profesional de deudas tiene mucho de la gestión de cobro en el círculo íntimo de relaciones sociales, pues también es correcto allí que se cuide el sentir del otro, que se procure que no tome a mal la solicitud de pago, que se seleccionen las palabras a utilizar en el reclamo, procurando ser suaves con la persona titular del deber incumplido, pero al mismo tiempo tener firmeza con la cuestión de fondo.

Como proceso, la gestión de cobranza se compone por diferentes acciones de cobro, todas ellas con el mismo fin de lograr el cumplimiento de la obligación vencida, cuando la mora ya se ha concretado; o bien procurar que el pago sea efectuado en el debido tiempo, antes de que se cumpla su vencimiento y coloque en mora al obligado.

Es un proceso de comunicación, porque las acciones de cobro son todas acciones tendientes a transmitirle un mensaje al cliente deudor, mediante el cual se le pide que pague lo que adeuda, o bien se le solicita que pague en fecha una obligación próxima a vencer, o se le advierte que si no lo hace se dará pronto inicio a acciones legales para recuperar el crédito, o se le explica la conveniencia de observar una correcta conducta de pagos, etc., etc.

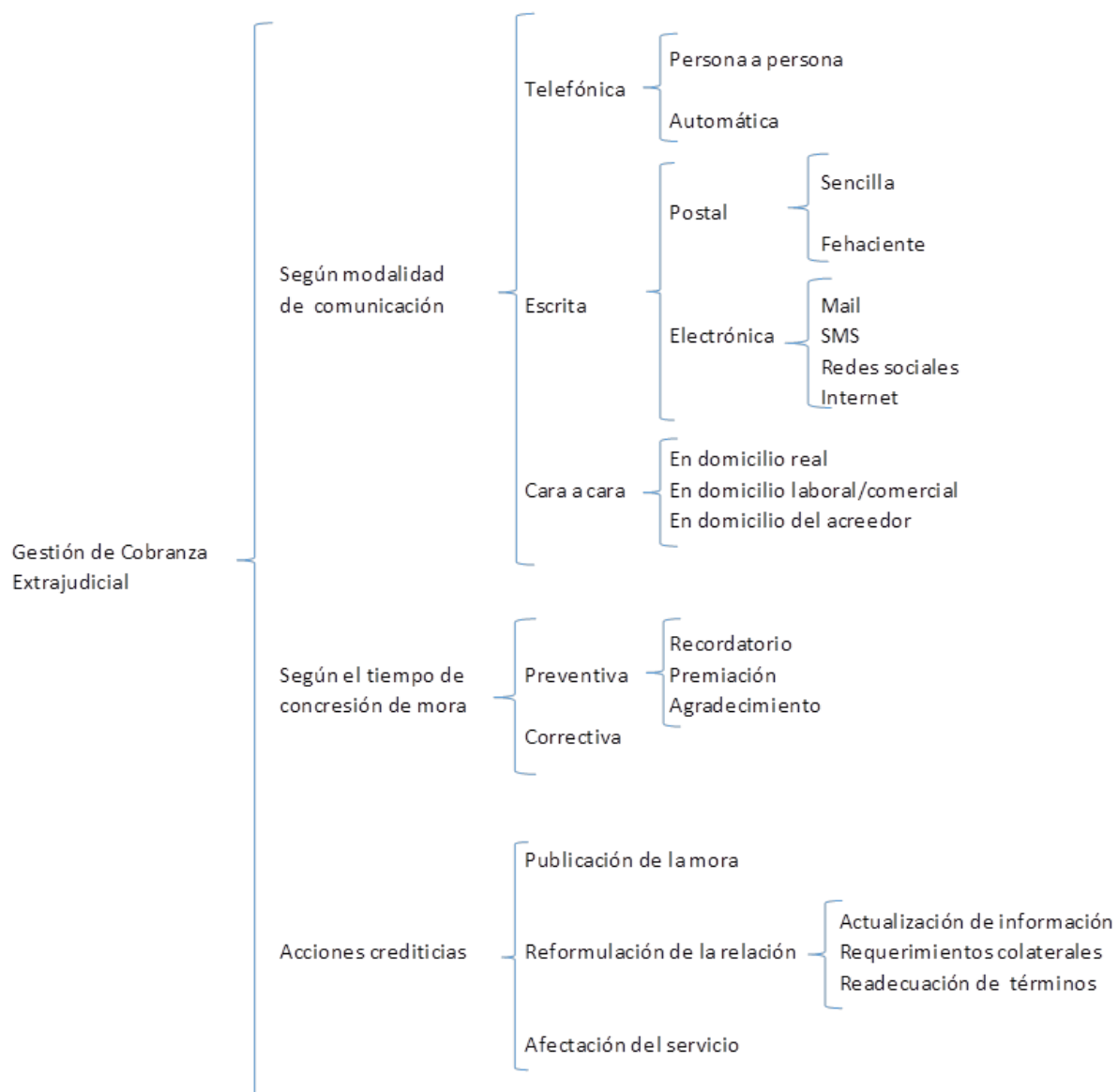
En verdad pueden comunicarse diferentes cosas y utilizar variados canales de comunicación, pero siempre es necesario contactarse con el cliente e influir en su voluntad, pues se debe conseguir de él algo que deberá proporcionarnos queriendo hacerlo. En tal sentido, Carneghie (2015) nos dice: “Solo hay un medio para conseguir que alguien haga algo. ¿Se ha detenido usted alguna vez a meditar en esto? Sí. Un solo medio. Y es el de hacer que el prójimo quiera hacerlo. Recuerde que no hay otro medio” (p.46).

Es decir que la comunicación que procurará impactar al cliente para lograr que su voluntad quiera dar cumplimiento a un deber en forma adecuada, con prescindencia del ánimo que motive esta voluntad, el cual puede ser el del cumplimiento per se, o para lograr la tranquilidad de conciencia que genera una conducta recta y el sosiego que posibilita el saber que se ha cumplido con el deber, que se ha honrado un compromiso contraído. Pero también puede haber motivado el pago la mera conveniencia de pagar para lograr otro fin, o pagar porque conviene hacerlo para evitar un mal mayor. Sea como fuere, cuando el pago se concreta el valor justicia se cumple en la relación rota por la mora incurrida y renace la paridad entre las prestaciones. Como la justicia es una virtud social y no individual, pues tiende a la equidad y reciprocidad en las relaciones entre semejantes, es indiferente cual haya sido el ánimo del obligado al cumplir.

A continuación, en la Figura N° 2 se enumeran las principales especies de gestiones de tipo extrajudicial existentes, clasificadas según diferentes criterios y luego se hará referencia a cada una de ellas.

Figura 3. Clasificación de la gestión de cobranzas extrajudicial.

Fuente: Elaboración propia



4.1.1. Gestión de cobranza extrajudicial según la modalidad de comunicación

Son de esta especie las acciones de cobro más utilizadas en Argentina y en el mundo todo para recuperar el dinero adeudado y para reconducir al cliente en sus hábitos de pago. Como el detallarlas demandará un tiempo y extensión considerables, se ha dispuesto su tratamiento en un capítulo exclusivo para ellas (ver Capítulo 5).

4.1.2. Gestión de cobranzas según el tiempo de concreción de la mora

Conforme si la mora se ha producido o no al momento de desarrollar la gestión de cobro, esta se clasifica de diferente forma, adoptando diferentes particularidades.

4.1.3. Gestión de cobro preventiva

Procura evitar que se produzca la situación de incumplimiento y por lo tanto se desarrollan antes del vencimiento establecido y sobre clientes cuyo comportamiento hace presumir que podrían caer en mora. Pueden adoptar diferentes formas y particularidades.

Recordatorio: Se le recuerda al cliente la cercanía del vencimiento de una obligación a su cargo, procurando darle la forma de un servicio consistente en recordarle la fecha en que vencerá la obligación, detallarle el monto a pagar e informarle los lugares y las formas mediante las cuales podrá hacerlo.

Agradecimiento: Estriban en comunicarle al cliente el agradecimiento por haber pagado en fecha establecida el monto determinado, es decir se le dan las gracias por cumplir conforme lo pactado. Por un lado, gratifica a quien ha cumplido, le transmite el beneplácito del acreedor por su conducta y por otro le revela al cliente que se está haciendo un seguimiento cercano de su deuda y que están atentos vigilando su comportamiento. Aunque no es una acción muy utilizada, las estadísticas de quienes las emplean refieren que son muy efectivas.

Premiación: Radican en otorgar un premio a quien observa correcto y estricto cumplimiento en el pago de un crédito concedido. Se establece desde el origen y suele consistir en un descuento a aplicar sobre el total a pagar que se aplica sobre las últimas cuotas, o en la realización de sorteos con premios entre quienes pagan correctamente. Pretende que sea el cliente quien se auto controle para alcanzar el descuento y obtener un ahorro. Su costo se repaga al garantizar los pagos en fecha y evitar costos de gestión de cobranza. Wittlinger et al (2008) refieren un caso de este tipo:

“Ejemplo en Práctica – (...) Banco Solidario de Ecuador enfatizó la importancia en la educación sobre el buen pago (...). Otra actividad proactiva fue el desarrollo del sistema de premiación para clientes puntuales realizando sorteos “fuerza solidaria” y recordación del pago oportuno a través del call center interno del Banco y el asesor de crédito” (p.7).

4.1.4. Gestión de cobro correctiva: Esta clase de acciones persiguen corregir la mora generada y por lo tanto se desarrollan cuando la mora ya se ha producido y debe ser regularizada. La gran mayoría de las acciones de cobro que se llevan a cabo en todos los mercados del orbe son de esta clase.

4.1.5. Acciones crediticias. Además de las mencionadas gestiones de cobranza, existen otro tipo de acciones que están íntimamente ligadas a estas pero no son específicamente gestiones de cobro, sino acciones de crédito por pertenecer a este orden, pero como por un lado contribuyen y coadyuvan al resultado de cobro y por el otro surgen y son generadas por la falta o demora en el pago y fundamentalmente son alimentadas por información surgida en la gestión de cobro, las enunciamos aquí.

“La cobranza es parte integral del ciclo del crédito, no debe ser entendida como el paso final ya que es durante este proceso cuando la institución recibe valiosa retroalimentación sobre las

políticas generales y actividades específicas de cada subproceso: promoción, evaluación, aprobación y desembolso/seguimiento.” (Wittlinger *et al*, 2008, p.1).

Uno de los principios de la gestión del riesgo de crédito indica que cuando ya se ha prestado y se ha evidenciado la posibilidad de incobrabilidad, el primer paso es dejar de prestar para no seguir perdiendo. Por ello, ante la falta de pago se suelen interrumpir las operaciones para no aumentar la pérdida. Un ejemplo de esto tiene lugar cuando se decide suspender nuevas compras en una tarjeta de crédito o dejar de entregar productos en una cuenta corriente comercial. Si bien la decisión es crediticia, el resultado es de gestión de cobro porque pueden impulsar al cliente a regularizar sus pagos para recuperar la aptitud perdida. Además, se comunican mediante acciones de cobranza, escritas o verbales que procuran generar un impacto en el cliente moroso.

Siempre es una incógnita saber cómo se comportará un cliente y su proceder en el tiempo irá determinando un hábito de pago que puede requerir correcciones. En esa incertidumbre sobre el comportamiento futuro radica el riesgo crediticio. Santandreu (2002) indica que los hábitos de pago de los clientes adopten luego de concedido el crédito pueden aumentar el riesgo al dejar cuotas impagas o retrasarse en esos pagos, originando lo que llama el riesgo vencido. Para mitigar la contingencia riesgosa pueden tomarse las acciones comentadas a continuación.

Publicación de la mora: Consiste en informar la situación de incumplimiento del deudor en la cámara comercial o industrial respectiva o en alguno de los servicios de informes comerciales, también llamados bureau de créditos. Estas empresas (Veraz, Gnosis, Riesgo On Line, Reportes On Line, Fidelitas, etc.) se nutren de información pública, como ser los reportes de situación bancaria que ofrece el Banco Central de la República Argentina, o de la Administración Federal de Ingresos Públicos, o la Superintendencia de Riesgos del Trabajo y, también de datos que les aportan sus mismos abonados sobre sus clientes. Por lo tanto,

mediante sus datos puede accederse a un revelador panorama crediticio del cliente.

En nuestro país las entidades financieras tienen la obligación de brindar información sobre la conducta buena o mala de sus clientes, pero en el resto de las actividades comerciales o industriales es discrecional de cada empresa la decisión de informar la situación de mora del cliente. Hacerlo aporta transparencia a mercado y otras entidades al enterarse del incumplimiento tomarán sus recaudos y cerraran el círculo sobre el moroso, quien para recuperar el crédito deberá pagar sus deudas.

Reformulación de la relación: Por la inconducta demostrada por el deudor y la información sobre él obtenida, puede ser recomendable cambiar el modo de trabajo con él y para ello pueden tomarse varias medidas, todas ellas tendientes a procurar mayor certeza en el cumplimiento futuro.

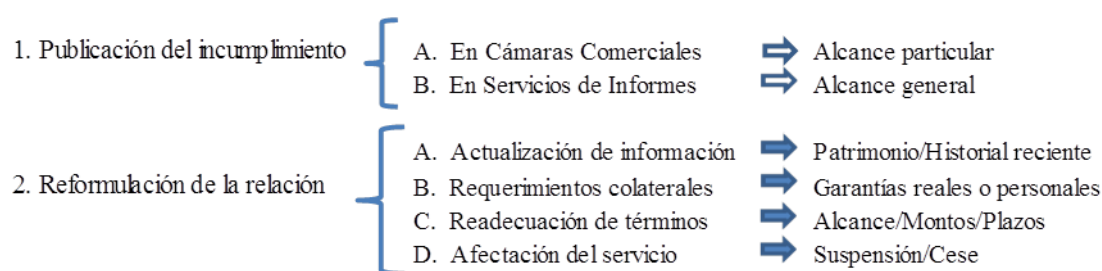
Actualización de información: Se le solicita al cliente que renueve toda la información patrimonial y contable que entregó al comienzo de la relación. Se verifica su autenticidad y razonabilidad y se analiza minuciosamente. Adicionalmente se piden informes al mercado sobre el cliente y a sistemas de informes crediticios. Del análisis de la información obtenida puede resolverse tomar otras acciones de crédito. Asimismo, se recomienda visitar los comercios, fábricas o talleres propiedad del deudor para tomar una impresión personal del lugar y de la situación que atraviesa la explotación.

Requerimientos colaterales: Se le requiere al cliente que garantice sus operaciones con avales personales o reales, si no los había, o que aporte mayores garantías de las que tenía. De todas formas, la capacidad de repago surge de los ingresos del cliente y estos no cambian con la garantía, "... ésta no altera el nivel de riesgo que lleva implícito la operación, solo tiene capacidad para incentivar al deudor al cumplimiento para resarcir pérdidas. Ninguna de estas funciones es desdeñable, pero en todo caso son secundarias o complementarias" (Campos, 1994, p.141).

Readecuación de términos: Se decide cambiar el alcance del acuerdo, por ejemplo, disminuyéndole el crédito disponible al cliente, ajustándolo a cantidades acordes con su giro comercial y a montos que pueda pagar. También pueden reformularse los tiempos establecidos, determinando tiempos de pago menores, más cortos, para reducir el tiempo de exposición.

Afectación del servicio: La entidad acreedora decide, habida cuenta de los incumplimientos registrados y cuando estos han alcanzado un tenor relevante, dejar sin efecto el crédito en forma temporaria o definitiva. Así puede determinarse la suspensión del crédito o su cancelación definitiva. Esto evita la ampliación del riesgo.

Figura N° 3. Acciones Crediticias.



Fuente: Elaboración propia

4.2. GESTIÓN DE COBRANZA JUDICIAL

La gestión judicial de deudas es la clase de gestión de cobranza que tramita por ante los jueces, ante quienes recurre el titular del derecho de crédito, para solucionar la obligación de pago incumplida que no ha podido resolverse por la vía del acuerdo de voluntades. Usualmente, en forma previa, el acreedor o sus representantes reclaman directamente y reiteradamente el cumplimiento de la obligación a quien tiene el deber de satisfacerla y, si encuentran reiteradas negativas veladas o expresas, o dilaciones malintencionadas e

inconducentes, o simplemente inacción, terminan por entender que el deudor no tiene la voluntad de pagar lo adeudado y que por el camino de la comunicación y la negociación no llegarán al ansiado puerto del cobro efectivo. Entonces habrá llegado el momento de derivar el caso a un abogado para que gestione el cobro por la vía judicial. “When should you stop your effort in collecting a receivable and actually engage an attorney to sue the debtor? When you feel without a doubt that the debtor has no intention of paying the bill” (Frischer, 1999, p.140).

Para recurrir a este tipo de gestión es necesario recurrir a un abogado, profesional formado académicamente y autorizado legalmente para llevar los juicios, como demandante en los casos bajo análisis, actuando como patrocinante o apoderado.

Cuando los particulares no encuentran una solución pacífica a sus controversias, corresponde al Estado crear órganos especiales, fijar sus atribuciones y establecer reglas de actuación para solucionar dichas diferencias. Se prohíbe, por lo tanto, a los particulares hacerse justicia por su propia mano, y en consecuencia el Estado asume la tutela de los derechos de sus súbditos arrogándose la jurisdicción, y reconociendo en ellos la facultad de requerir su intervención en los casos en que sus derechos sean lesionados, lo que constituye la acción (Álvarez Juliá, Neuss y Wagner, 1990, p.3).

Desde siempre el Estado ha procurado que sus súbditos convivan en paz y armonía y, para ello debe imponerles un orden que implica tomar bajo su potestad la corrección y el castigo de aquellos que cometen actos injustos, dañosos, lesivos y perjudiciales para con el prójimo o el Estado. Si no cumple con este precepto, sus ciudadanos podrían sentirse compelidos a hacerse justicia por cuenta propia, pudiendo generarse una sucesión de hechos violentos que alteraría la paz social y podría lesionar las bases mismas de la sociedad y socavaría la razón de ser del Estado que precisamente, debe proveer a sus administrados de un horizonte de vida donde estos puedan lograr, aunque sea mínimamente, la cobertura de sus necesidades en el

ámbito de su territorio y en un marco dotado de cierto ordenamiento y paz. A cambio, los administrados resignan porciones de su libertad y le delegan algunas facultades esenciales, tal la de administrar justicia.

4.2.1. El Poder Judicial

El sistema de gobierno republicano reconoce como uno de sus pilares fundamentales a la división de poderes, en tres ámbitos de la actividad gubernamental: Poder Ejecutivo, Poder Legislativo y Poder Judicial.

El primero es el encargado de la administración del estado y el segundo del dictado de las leyes y completa esta tríada el Poder Judicial, organismo del Estado cuya función es impartir justicia haciendo que se respeten y cumplan las leyes en los casos llevados a su consideración. Esta tarea la desarrollan mediante los Jueces. “Juez (...) es aquel que ejerce funciones jurisdiccionales. En otras palabras es el representante del Poder Judicial del Estado para el ejercicio de la función jurisdiccional, o sea de administrar justicia” (Álvarez Juliá et al, 1990, p.58). Estos profesionales deben tomar profundo conocimiento de las cuestiones fácticas y jurídicas de los casos llevados ante ellos y fallar con absoluta equidad e imparcialidad, garantizando que a cada parte interviniente en los procesos judiciales se le dé lo que por derecho les corresponde.

La tarea de los jueces requiere un profundo conocimiento de la ciencia jurídica por lo cual todos los magistrados deben ser abogados, siendo esta la primera condición que deben cumplir los jueces, a diferencia de los otros poderes en los cuales el requisito respecto del conocimiento técnico de la función que deben cumplir, es el tener simplemente idoneidad para la función. Otra condición que deben cumplir es la de tener buena conducta, tal lo dispuesto en la ley máxima: “Art. 110º.- Los jueces de la Corte Suprema y de los tribunales inferiores de la Nación conservarán sus empleos mientras dure su buena conducta...” Este

mandato es completamente lógico y comprensible, puesto que siendo los jueces quienes tienen como misión decidir el modo de solucionar los conflictos llevados a su arbitrio, deben tener una conducta irreprochable en todos los órdenes de su vida.

Los jueces son designados por el Poder Ejecutivo, previo acuerdo del Senado de la Nación; por lo tanto, en cuanto a su nombramiento dependen de los otros dos poderes.

Figura N° 4. Conformación del Poder Judicial de la Nación



Fuente: Diario Contexto <http://www.diariocontexto.com.ar/wp-content/uploads/2015/03/infaldoble-rgb.jpg>

El Poder Judicial en el orden nacional está compuesto por la Corte Suprema de Justicia de la Nación, máximo tribunal encargado de impartir justicia, interpretar las leyes y de llevar a cabo el control de constitucionalidad de las mismas, es decir de controlar que se adecuen a la Constitución Nacional como ley fundamental y principal de la Nación. Dependen de la Corte varias Cámaras, organizadas en función de la materia que tratan, Civil, Comercial, Laboral, etc. A estas Cámaras reportan los Jueces de Primera Instancia ante quienes se ventilan todos los casos originariamente, salvo algunos presupuestos en los cuales la ley establece la intervención de un tribunal superior en forma originaria. Las gestiones de cobro judicial a las

que se refiere el investigador tramitan ante los tribunales comerciales de primera instancia. Las decisiones de estos jueces que son obligatorias para las partes, pueden recurrirse ante la Cámara respectiva y ante la Corte, cumpliendo determinados extremos y condiciones que son establecidas por los códigos procesales.

Asimismo, en el orden provincial, cada una de las provincias tiene su Poder Judicial, con sus jueces de primera instancia, sus Cámaras y su Tribunal Superior, en los cuales se ventilan los casos ocurridos en el territorio provincial respectivo.

Llegado a este punto cabe preguntarse cuáles son los deberes, potestades y limitaciones de los jueces. Debe decirse que los principales deberes de los jueces son los de tomar sus decisiones con total independencia de las partes y de cualquiera que pudiera tener interés en determinado resultado del proceso; el deber de imparcialidad por el cual deben procurar no favorecer a nadie y decidir los casos objetivamente, sin prejuicios y con ecuanimidad; el de lealtad a la Constitución y las leyes; el de diligencia por el cual deben desarrollar todas las acciones conducentes para esclarecer los temas llevados ante ellos, en tiempo adecuado; el de ciencia que implica dominar el derecho y decidir en base a sus postulados para hallar la verdad y equidad; el de residencia que consiste en la obligación de residir en la zona de su competencia y el de asistencia a su despacho.

Además, tienen los jueces facultades conminatorias, sancionatorias y decisorias. Por las primeras pueden ordenar el cumplimiento de una obligación bajo amenaza de imponer un castigo. Las segundas radican en el poder del magistrado de aplicar una sanción o castigo ante la desobediencia manifiesta del obligado y por medio de las terceras pueden decidir el monto de las sentencias, establecer la cuantía de daños y perjuicios, publicar sus sentencias y también revocar sus propias resoluciones.

En los casos que ocupan al investigador puede citarse, como ejemplo, que los jueces pueden embargar los bienes de los deudores (muebles, inmuebles, rodados, etc.), para posteriormente

rematarlos y entregar el producido al acreedor hasta la suma del monto de su acreencia actualizada, embargar sueldos de los obligados, embargar montos a cobrar de terceros por servicios prestados o productos vendidos, embargar cuentas corrientes bancarias, disponer la inhibición general de bienes para que el deudor no se insolvente, etc, pues el patrimonio es la prenda común de los acreedores.

CAPÍTULO 5

PRINCIPALES ESPECIES DE GESTIÓN DE COBRANZA EXTRAJUDICIAL

“Esto es algo imperativo para los guerreros; ignorar la maestría de las armas y la comprensión de las ventajas específicas de cada una de ellas sería indicar una falta de cultura de un miembro de una casa guerrera.”

Miyamoto Musashi

Para cobrar es menester comunicarse con los incumplidores para reclamarles que regularicen sus cuentas y por ello la principal clasificación de las acciones de cobranzas extrajudiciales es aquella que considera el medio de comunicación utilizado para llegar a ellos en forma activa y directa. Se alude entonces a las gestiones telefónica, escrita y cara a cara.

Cada una de estas clases de gestiones tiene sus particularidades, fortalezas y debilidades, las cuales vamos a revisar a continuación. Asimismo, todas ellas deben entenderse como partes del todo del proceso global de cobro y la utilización de una sola de ellas, aunque en forma reiterada y con un crescendo en el nivel de reclamo, podría generar una debilidad para el mecanismo general. Lo ideal es establecer un proceso donde se empleen diversos tipos de acciones de acuerdo con la conducta que el moroso vaya adoptando ante su desarrollo, verificando en todo momento el impacto y grado de influencia que cada clase de gestión le produce.

5.1. GESTIÓN DE COBRANZA TELEFÓNICA

En verdad el teléfono es una herramienta poderosa. Nos pone en contacto directo con otras personas dondequiera que estas se hallen y lo hace en forma instantánea, inmediata, estableciéndose una comunicación en tiempo real y de ida y vuelta, donde las personas conectadas se escuchan mutuamente, respondiendo y contestando recíprocamente, intercambiando pareceres, noticias u opiniones.

Además, mediante el teléfono no solo se emiten y escuchan conceptos a través de palabras, sino que pueden advertirse un universo de sonidos que proveen de información para quien sabe escucharlos. Así pueden oírse por ejemplo, máquinas de fondo funcionando en una fábrica, ruido de motores en un taller, sonidos de gente comiendo en torno a una mesa, o voces de niños que juegan en una casa. Pero también mediante el teléfono se transmiten, perciben y producen emociones. Respecto de esto, Elizondo (2009) expresa que el sonido mismo de la voz de una persona es revelador de su estado de ánimo personal y de cómo se siente con quien habla, pudiendo demostrar enojo, arrogancia, indiferencia, miedo, preocupación, duda, etc. También refiere que la forma de dirigirse al otro mediante la voz, hace que el otro pueda sentirse atraído, rechazado, interesado, desconfiado o un sinnúmero de emociones positivas o negativas que pueden ayudar o dificultar la comunicación.

Efectivamente, la voz humana plena de contenido se transmite y percibe mediante el teléfono y ello hace que la comunicación que se entabla por vía telefónica sea rica, valiosa, llena de detalles inherentes a la condición humana y, válida para los propósitos más diversos, tales como vender, comprar, negociar, promocionar, publicitar y por supuesto, cobrar.

La potencialidad de obtener tanta información del otro, con las mencionadas características de instantaneidad, interactividad, integridad en la aprehensión del mensaje, estado de ánimo y situación del interlocutor, y todo ello sumado a un costo económico relativamente bajo y convenientes niveles de productividad, han hecho que la gestión de cobranza telefónica sea

actualmente la más difundida y utilizada de las gestiones. “The telephone is the most valuable tool you can use in collections (...)” (Frischer, 1999, p.16).

Y como la comunicación telefónica es una corriente de ida y vuelta, también la voz del cobrador es de suma importancia. Así lo expresa López (2002):

Su voz transmite su imagen.

Tiene tanta importancia la voz en una comunicación telefónica, que puede llegar a significar la diferencia entre cobrar y no cobrar...

La voz transmite en forma clara y precisa su personalidad. La voz contribuye tanto a su imagen, como en una entrevista personal, el aspecto físico y su comportamiento (p.20-21).

Este tipo de gestión que consiste en la comunicación del cobrador con el deudor utilizando el teléfono como canal para llegar a él, requiere para su éxito del cumplimiento de ciertos preceptos, algunos de los cuales hasta pueden parecer obvios, pero son tan necesarios que deben ser mencionados y revisados para tenerlos siempre presentes.

5.1.1. Preparación de llamado, análisis previo y consideraciones generales

En forma previa a iniciar la conversación telefónica es necesario contar es con información sobre el producto cuya venta produjo el incumplimiento que se pretende remediar, sobre la persona del cliente (aspectos personales y profesionales), su estado económico financiero y sobre la conformación de la deuda que tenemos que cobrar. En efecto, para efectuar un trabajo de cobro con profesionalidad, hay que conocer al cliente y a la deuda, las características sociológicas, psicográficas y económicas de aquel y el origen y composición de esta última, la cifra adeudada cuyo pago debemos lograr, su antigüedad, etc.

Además, es necesario revisar las acciones de cobro desarrolladas con anterioridad, para comprender el punto exacto de la gestión de cobro en que se encuentra la cuenta a trabajar,

saber si el cliente reconoce y acepta la deuda, si ha dado alguna promesa de pago, cuales fueron estas y de qué tipo fueron las acciones anteriores de cobranza ejecutadas.

Carol S. Frischer (1999), indica que siempre hay que tener en cuenta el momento del día en que se llama y hacerlo en horarios adecuados, para no importunar al cliente en horas de sueño o descanso. Además dice que al hablar con el cliente debemos prestarle total atención, de una forma integral y que se debe contactar a la persona apropiada (p.17). Respecto de este último ítem, el contactar a la persona apropiada, Buero (2008) afirma que "...debo saber exactamente con quien debo hablar, quien decide el pago, cuando lo encuentro, etc. Para que se minimicen los llamados fallidos. No me sirve argumentar con quien no decide el pago" (p.120).

-Pasos del proceso de gestión telefónica: David y Martin Sher comentan que de acuerdo a la American Collectors Asociation (de la cual David fue Presidente en la pasada década y el investigador ha sido miembro asociado de su división internacional) hay ocho pasos a seguir para lograr una gestión telefónica de cobranzas exitosa. Estos pasos recomiendan que hacer en forma precisa durante la comunicación telefónica de cobro (traducción libre del investigador):

1. Identifique al deudor.
2. Identifíquese Usted mismo.
3. Reclame el pago total de la deuda.
4. Haga una pausa y escuche.
5. Determine cuales el problema (para la resolución de la mora).
6. Encuentre una solución a la cuestión.
7. Cierre el trato
8. Registre la acción de cobro realizada (Sher y Sher, 1999, p.109).

Los referidos autores afirman que realmente es un proceso simple donde cada uno de los pasos tiene un sentido lógico y componen un flujo sencillo por el cual se transita de uno al otro. No debe alterarse el orden dispuesto para cada uno en la serie, porque hacerlo podría ser

desventajoso; pues, si por ejemplo, el cobrador se identifica en primer término, el deudor podría negarse o cortar el llamado.

Primero el cobrador debe identificar al deudor y asegurarse que está hablando con él; luego pasará a presentarse, diciendo su nombre, la empresa que representa y puede agregar el departamento para el cual trabaja. A continuación, debe reclamar el pago total de la deuda y seguidamente hacer una pausa, que algunos autores han llamado “pausa psicológica”, donde el silencio telefónico pesa sobre el deudor y, por la dinámica propia de la conversación este se ve impelido a hablar aportando soluciones, valiosa información y revelando su situación y su postura frente a la deuda. Luego se debe comprender y determinar cuál ha sido la cuestión que originó el incumplimiento, comprendiendo la intensión del deudor y encontrar un modo de resolver la situación generada proponiendo e implementando una solución con el acuerdo del deudor. Por último, se debe cerrar el trato, pasando en claro las pautas del acuerdo alcanzado, determinando en forma clara cuanto se pagará, cuando será efectuado el pago y como será realizado. A esto se le ha llamado desde siempre en la jerga de los cobradores “las 3 C de la cobranza”: Cuanto, Cuando y Como. Se dice al respecto que un llamado es exitoso si al colgar el teléfono se ha obtenido respuesta concreta y adecuada para estas tres “C”. Adrián López (2002) agrega de su cosecha que:

En caso de no obtener estas 3”C”, por ejemplo por estar conversando con una persona vinculada con el titular de la deuda, se deben cerrar las 2 “C” sustitutas:

- a) C: Cuando va a llamar el titular
- b) C: Compromiso asumido por parte del contacto.

Esto se aplica cuando hablamos con un tercero (...), debemos hacer asumir un COMPROMISO por parte de este tercero para que el Titular llame y determine CUANDO va a llamar el titular (p.28).

5.1.2. Postura física ideal para realizar gestiones telefónicas

No solo hay que considerar pautas procedurales al tiempo de efectuar acciones de cobro por teléfono, sino que es necesario observar pautas posturales y ergonómicas que hacen más fácil la tarea y esto es válido también para la gestión de escritorio. Al respecto se recomienda que el cobrador deba estar bien sentado en su silla de trabajo, descargando sobre esta el peso de su cuerpo, al que tiene que percibir en una posición cómoda, sólida y de equilibrio. El cuello y la cabeza deben continuar la línea de la espalda y la cabeza descansar sobre el cuello en una posición equilibrada, ni delante, ni detrás del cuerpo, sino en la misma línea. Para esto puede ser conveniente que el monitor de PC esté ubicado a la misma altura de los ojos y directamente frente a ellos, para evitar el tener que mirar hacia abajo, arriba o a los costados lo cual podría generar un desbalance del cráneo y la pérdida del equilibrio armónico de cuerpo y cabeza, que es conveniente mantener siempre. Del mismo modo que cantantes y locutores adoptan una postura erguida, con su espalda derecha al cantar o hablar, del mismo modo el cobrador debe cuidar su postura al trabajar. Como con el paso de las horas la posición corporal puede cambiar, se deberá controlar en forma consciente la postura, corrigiéndola en forma constante de ser necesario, repasando su posición de trabajo como uno de los puntos importantes del check list de cuestiones trascendentes a tener en cuenta.

5.1.3. Posición interna del cobrador profesional

Además de conocer a la perfección el producto cuya compra o contratación generó la deuda que pretende regularizar con su acción y la relación jurídica entre las partes, el cobrador deberá contar con las siguientes condiciones actitudinales para asegurarse el éxito:

Convencimiento: El cobrador debe estar convencido de lo correcto de su accionar, de lo justo de su reclamo, de la real conveniencia para el deudor que tendrá pagar la deuda en lo moral, en lo legal, en lo económico, en su reputación crediticia, en lo espiritual. Este convencimiento es

un recurso crítico al tiempo de desarrollar la acción de cobro. Con la paleta de este recurso da color a sus palabras, interjecciones, gestos y opiniones. Sus interlocutores percibirán este convencimiento y el mismo contribuirá en el proceso persuasivo que el cobrador desarrollará.

Seguridad: La seguridad y confianza del cobrador es percibida en forma consciente o inconsciente por su eventual interlocutor y así obrará en su favor. Para sentirse seguro es necesario que confíe en el propio conocimiento del tema en cuestión, desde lo más simple y básico hasta los detalles últimos, para lo cual el cobrador debe haber estudiado a fondo manuales de producto, contratos, normativa que rige la relación entre las partes y conocer el devenir de la gestión de cobranza en cada caso y la conformación de la cuenta corriente de cada cliente. Es menester que sea consciente de su capacidad de trato, que se mantenga en un estado de atenta escucha y que crea en sus propias habilidades de comunicación y negociación. Buero (2002) afirma que siempre se debe tener en cuenta que piensa el deudor, como percibe el contacto, que le produce la voz del cobrador. Indica que el cobrador tiene que transmitir seguridad, gran actitud y persistencia.

Claridad en el objetivo: El objetivo es cobrar y el cobrador debe supeditar sus acciones, expresiones y movimientos a este fin. Para ello no debe distraerse en discusiones estériles con los deudores y no se esforzará por vencer en una conversación determinada. Debe buscar vencer obteniendo el pago del otro, exclusivamente y entender que no vencerá demostrando mayor ingenio o erudición en un diálogo, ni demostrando que tiene una posición de mayor poder, ni profiriendo vanas amenazas. El cobrador jamás tiene que perder de vista su objetivo de cobrar y esto hace que genere para sí mismo una sintonía tal de sus acciones respecto del objetivo a concretar, que todo su ser está orientado, sujeto y determinado al logro del fin de su gestión de cobro. No hará nada que pueda alejarlo de esa misión, solo aquello que sea conducente con el fin buscado y nada que no sea en ese sentido.

Capacidad de adaptación: El cobrador debe adecuar su accionar ante la respuesta que vaya obteniendo del deudor. No puede limitarse a recitar una fórmula aprendida de memoria, sino que tendrá que cambiar de fórmula tantas veces como le parezca necesario y crear constantemente nuevas fórmulas de acercamiento y enfoque de la cuestión de la deuda generada que debe ser resuelta.

Fortaleza: El cobrador debe saber que la negativa es la respuesta inicial que recibirá en forma habitual a su llamado y que debe ser fuerte para aceptar casi siempre un “no” como respuesta, o varios “no” como conclusión de cada gestión y debe hacerse inmune ante esa negativa procurando su objetivo justo y beneficioso para ambos, cobrador y deudor. Además, su llamado nunca será bien recibido. “Never have we heard a debtor exclaim, “Hallelujah! It’s the bill collector!” (Sher y Sher, 1999, p.101). Pero hay que sobreponerse a ello sabiendo de la justicia del reclamo.

5.2. GESTIÓN DE COBRANZA ESCRITA

Esta clase de gestión de cobro, bajo su forma de carta postal, fue la única utilizada durante muchos años y la mayoritariamente empleada durante siglos, alternándose con la gestión puerta a puerta en cantidades mínimas. Actualmente ocupa un segundo lugar, detrás de la gestión telefónica por las características arriba descriptas, pero sigue conservando gran importancia y predicamento, siendo particularmente eficaz cuando se la intercala con aquella, sirviendo para marcar hitos que signan etapas del proceso gestional.

Esta clase de acción tiene la ventaja de poder planificar la comunicación y determinar exactamente cuál es el impacto que se pretende causar en el destinatario. Posibilita pensar meticulosamente, durante el tiempo que fuera necesario y con minuciosidad extrema, cada palabra y cada frase con las cuales se va a abordar al deudor y, escoger por cuál de los medios escritos posibles, será disparada la comunicación, considerando la idoneidad del medio para

contactar al incumplidor. Otra ventaja importante de este tipo de gestión radica en la masividad que puede darse a estos envíos y con un solo modelo que combine texto fijo y datos variables, en solo proceso se puede llegar a innumerables deudores.

En sentido contrario, los aspectos negativos radican en que a menos que el cliente se comunique y según haya sido el medio empleado, nunca sabremos si leyó el texto o lo ignoró, si lo impactó el tenor de la comunicación, etc.

Un aforismo latino reza: “verba volant, scripta manent”, significando que las palabras vuelan y lo escrito permanece, se mantiene inalterable tal cual como fue creado. En este sentido, la gestión postal implica la concreción del reclamo en algo material, en algo concreto y tangible, siendo un documento que podría tener relevancia jurídica, tanto para su emisor, como para quien ha recepcionado la pieza.

5.2.1. Gestión Postal.

Es la comunicación escrita enviada mediante el servicio de correos y puede adoptar diferentes formas, según la metodología de distribución que se adopte, siendo las principales la carta simple, la certificada, el telegrama y la carta documento. Estas dos últimas tienen la característica distintiva de ser comunicaciones fehacientes, es decir que hacen fe de su envío, contenido y entrega, sirviendo por lo tanto a fines jurídicos por su reconocido y legalmente aceptado valor probatorio. En determinados casos son imprescindibles según el tipo de negocio en el cual se utilicen y tienen particularidades de formas de entrega, guarda, cantidad de ejemplares, requisitos de entrega y provisión de acuses de recibo al remitente, que las constituyen como el medio de notificación legal indispensable y requerido muchas veces en forma obligatoria. Las características de guarda y entrega generan mayores costos que se reflejan en el alto precio de estas cartas, pero también tienen un nivel de impacto en los deudores muy importante, asignándosele a su recepción y al envío una relevancia social

reconocida, pues recibir una carta documento entraña una cuestión de gravedad y trascendencia.

El envío de las cartas por reclamos de cobro persigue varios fines. “Muchas cartas de correo comercial tienen un triple objetivo: 1. Transmitir un mensaje del remitente al destinatario; 2. Hacer reaccionar al destinatario; 3. Hacer que el destinatario reciba una buena impresión del remitente y su empresa” (Bostico, 1999, p.35).

Efectivamente, estos tres objetivos son enteramente aplicables a las cartas de cobranzas y es conveniente distinguir en la construcción de estas piezas dos componentes fundamentales en su redacción tales como el tono y el tenor de las cartas. Ambos deberán ser determinados por el estado de la deuda del cliente que se configura por la antigüedad, volumen y origen de la misma. El tono de la pieza refiere al trato que la misma dispensa a nuestro destinatario. El mismo puede ser amigable, amenazante, cordial, distante, comprensivo, reclamante, de advertencia, de último aviso u oportunidad, etc.

El tenor de la carta hace referencia a la gravedad de la comunicación implícita en la pieza. Determina el nivel de importancia de la situación de incumplimiento y expresa la interpretación que el deudor hace de tal situación. Para ejemplificar lo antedicho, valga decir por ejemplo, que una carta de mora temprana tendrá un tono seguramente amigable y un tenor suave de reclamo. Por el contrario, una pieza de mora tardía, informando la cancelación de un servicio por falta de pago y reclamando se pague una deuda en un plazo perentorio, estará enmarcada en un tono distante de advertencia y un tenor de máxima gravedad.

Es necesario destacar también que como cada acción de cobro tiene su graduación, es conveniente avanzar en forma gradual, para atacar la mora del deudor con armas de gestión que guarden proporción con el nivel de incumplimiento. Se debe ir disparando las diversas armas en forma progresiva, cuidando la relación con el interlocutor y propinándole el mejor trato; lo cual afectaríamos si ante la primera falta de pago y el menor retraso se lo acuciara

con cartas amenazadoras, de tenor gravísimo y tono amenazante. Es conveniente que siempre prime en las cartas un sentido extremo de educación, respeto y consideración para con el deudor, pues esto es lo que merece y porque además como en las relaciones humanas se recibe aquello que se siembra, obtendrá de los demás similar trato al que se propinó.

Sher y Sher (1999) destacan aspectos negativos de este tipo de acciones, diciendo que las cartas de cobranza son el menos efectivo y más usado método de cobranzas, enumerando en sus deficiencias que es una comunicación de una sola vía, que con ella no se puede saber si el deudor tiene la carta, ni cómo reaccionó ante la misma, ni si planea pagar o no hacerlo, ni cuales fueron las razones de la falta de pago. Mencionan también que es una especie de gestión de alto precio que eleva los costos de gestión.

5.2.2. Gestión Electrónica.

En la actualidad se dispone de gran cantidad de posibilidades de comunicación escrita mediante medios electrónicos, pudiendo enviarse mensajes y textos de variado tenor mediante E-Mail, SMS, MMS, WhatsApp, Twitter, Facebook, etc. Mediante algunos de ellos se puede tener información sobre si el cliente recibió el mensaje y hasta si el mismo fue leído. Por las características de estos envíos los mensajes son cortos y específicos, yéndose de inmediato a abordar el tema de la deuda, sin perder tiempo -y caracteres- en fórmulas de educación, ni preámbulos que son muy utilizados y también necesarios en otras clases de gestiones.

También se utilizan mensajes predispuestos en los sitios web de las empresas acreedoras, para que cuando el cliente acceda a su cuenta se despliegue ante él un cartel con un mensaje de reclamo determinado, pueda conocer el monto actualizado de la obligación insoluta y hasta elegir una financiación de entre varias ofrecidas en forma automática. Por lo común desde estos sitios puede accederse directamente a sitios de pago por internet, como Pago Mis Cuentas o Interbanking para abonar de inmediato. Asimismo, en algunos casos se permite

chatear on line con un agente de la empresa en busca de una modalidad de pago posible para las partes. En particular, las generaciones más jóvenes se han mostrado más afectas a este tipo de comunicación que a la telefónica y por ello dependiendo de la penetración del producto o servicio que originó la mora en el rango etario más juvenil, posibilidades como esta se tornan sumamente recomendables.

Todas estas vías de comunicación son muy productivas y valiosas y deben ser utilizadas en pos del cobro, siendo además sumamente económicas. La presencia en la web y contar con un perfil en las redes sociales es una necesidad de estos tiempos y debe aprovecharse este “domicilio” en las redes para establecer contactos con los incumplidores.

5.3. GESTIÓN DE COBRO CARA A CARA

Lo óptimo para generar un alto impacto en el cliente y mantener una comunicación fluida, amena y personalizada con un semejante, es encontrarnos con el otro en forma directa, frente a frente, cara a cara; sin canales de contacto adicionales externos, sino simplemente uno y otro reunidos en directo para tratar un tema de interés común. En la vida diaria, en la vida de relaciones sociales, familiares y laborales, se privilegia la relevancia de este tipo de comunicación y, por ello es que ciertas cuestiones por su importancia las guardamos para tratarlas personalmente, frente a frente.

La trascendencia de esta clase de gestión se impone por la potencia que implica la presencia del cobrador en el mismo lugar donde habita o trabaja el deudor, en su escenario cotidiano y posibilita alcanzar información relevante, además que transmite per se el mensaje de que el acreedor no dejará de lado su reclamo y buscará al deudor allí donde se encuentre. “Como muchos de nosotros sabemos, esta herramienta de gestión es una de las más efectivas”. (López, 2002, p. 41).

La comunicación que surge de esta interacción es de la mayor intensidad posible y los quilates de la percepción del uno respecto al otro son de la mejor calidad y profundidad que puede producirse en el contacto entre semejantes, pues posibilita acceder al otro mediante todos los sentidos. En efecto al oír las palabras del interlocutor, ver sus expresiones faciales y posturas corporales, su vestimenta y modo de actuar y comportarse, el entendimiento del mundo del otro es de mayor profundidad.

En la gestión de cobro ocurre lo mismo y cuando un cobrador está frente a su cliente la comunicación entablada es más importante, abundante en manifestaciones de variado tipo y proveedora de una infinidad de detalles valiosos. Consecuentemente, la información que se obtiene de esta interacción es más precisa y certera y permite la toma de decisiones optimizando el margen de seguridad en la comprensión del otro. Este otro deberá confiar en su interlocutor y para ello la imagen que proyecte el cobrador es un elemento a considerar y López (2002) expresa al respecto que “(...) lo mejor es que nuestra vestimenta trasluzca la seriedad imprescindible para esta gestión (...). Por supuesto, que el estilo de vestimenta, deberá estar acorde al perfil de la población que vamos a visitar” (p.41).

No es más utilizada debido a los costos que implica en términos de recursos humanos, traslados y tiempo insumido. En efecto, López (2002) indica que “Debido al crecimiento exponencial de las carteras, lamentablemente se dificulta cada vez más la posibilidad de utilizarla en forma masiva” (p.41). Quienes conducen procesos de cobro saben de la valía de este tipo de gestión, pero se debaten entre la posibilidad de llegar a todos los clientes deudores en el menor tiempo posible y con costos eficientes o a pocos con una comunicación de mayor calidad y aplicando la presión máxima y muchas veces es recomendable empelar esta gestión para con los clientes más díscolos y renuentes al pago.

En virtud de lo señalado respecto a los costos que se incurren con este tipo de gestión, la oportunidad de la visita debe ser aprovechada completamente y cuando se ubica al deudor debe

tenerse el cabal entendimiento que esa situación quizá no vuelva a repetirse y entonces es ahora o nunca. Hay que obtener los pagos, hacer suscribir documentos o acuerdos de pago y reconocimientos de deuda, endosar valores, etc. Y fundamentalmente recabar toda la información que se pueda de la visita, de todo tipo y toda será útil y válida para el devenir de la gestión de cobro.

Se han repasado los distintos tipos de acciones de cobranza más utilizados, y vale destacar que la fuerza y éxito de ellas depende de su diversificación y utilización en el tiempo apropiado. La mezcla oportuna de las diferentes acciones acercará al cobrador al éxito de cobro perseguido.

CAPÍTULO 6

HABILIDADES, COMPETENCIAS Y CAPACITACIÓN DEL COBRADOR

“Al irse de allí, Jesús vio un hombre llamado Mateo, que estaba sentado a la mesa de la recaudación de impuestos, y le dijo: “-Sígueme-”. Y se levantó y le siguió”.

Evangelio según San Mateo, 9-9

La gestión de cobranzas tiene un protagonista, un personaje principal que es motor, artífice y condición del éxito del proceso de recupero de acreencias: el cobrador. Él es quien se comunica con los clientes deudores para reclamarles el cumplimiento de la obligación vencida, es el nexo entre el acreedor y el obligado, es quien debe negociar las condiciones y plazos de pago, concertando planes de financiación de deudas.

El cobrador es la herramienta principal del proceso de cobro, es la “maquinaria” esencial y fundamental, el verdadero núcleo productor de la cobranza, la fórmula más avanzada de la gestión de cobro, pues constituye la posibilidad más perfecta para establecer comunicación efectiva con el otro, con el semejante. Pero también, podría ser generador de desacuerdos, inconveniencias y malestares, enojos y de inequidades. Tanto es el valor que puede generar para el proceso como el que podría destruir, de allí la trascendencia implícita en las tareas de selección y capacitación de estos recursos clave para cualquier organización empresarial. El objetivo de la labor del cobrador es influir en su interlocutor de modo definitivo logrando que este tome conciencia de la justicia y procedencia del reclamo que se le formula y decida dar cumplimiento a la obligación en mora, exteriorizando esta concientización y voluntad

mediante una conducta exterior, consistente en cumplir con su obligación de dar una suma de dinero en pago de un servicio recibido o un producto adquirido.

Cuando logra su propósito, el cobrador transforma la realidad, haciendo que esta se adapte a su solicitud, produciendo un cumplimiento cuya concreción se debe a su actuación, a su trabajo. El resultado de su labor implica siempre un bien, un beneficio para el acreedor que representa, pues recupera su acreencia, y también para el deudor con quien interactúa, pues se libera de un deber mediante el cumplimiento y de esa forma obtiene la tranquilidad de espíritu que brinda el sentimiento e intelección de la obligación cumplida. A la vez el deudor se evita caer en conflictos judiciales que harían más gravoso el cumplimiento con elevados costos adicionales inherentes al proceso judicial, tales como los gastos del proceso, costas de justicia y honorarios de los letrados intervinientes.

Es así que en función de la particularidad de la tarea de los cobradores, también llamados analistas o gestores de cobranzas, es recomendable definir en forma precisa el perfil psicológico y laboral que deberá reunir quien desee desempeñarse en esta tarea.

6.1. PERFIL OCUPACIONAL DEL COBRADOR

El Portal Virtual Empleo de la Universidad de Sevilla (2017) indica que “El perfil personal/profesional es el conjunto de capacidades y competencias que posee una persona, que le permitirá asumir responsabilidades propias de una determinada profesión”. En su composición hay que tener en consideración cual es el resultado que el aspirante deberá lograr, el entorno donde se desempeñará y cuáles son los conocimientos, habilidades y actitudes que deberá poseer. A continuación, el investigador menciona y explica las principales características deseables para el puesto, de acuerdo a lo considerado en las empresas donde él se desempeñó laboralmente y a lo postulado en la Tecnicatura Superior en Riesgo Crediticio,

de la UTN SRBA, lo cual coincide como se verá con lo pregonado por autores destacados sobre la materia sub examine.

6.1.1. Orientación al logro de objetivos.

Una característica determinante que es menester posea el cobrador es la de ser una persona fuertemente orientada al logro de objetivos. Esto es, alguien que en todos los órdenes de su vida y no solo en el laboral este impulsado por cumplir los fines que se ha propuesto y que sienta y perciba con total claridad e intensidad que su misión en cada paso es obtener un resultado específico, es alcanzar una meta establecida. López (2002) expresa que es beneficioso que los cobradores y sus líderes tengan estilo de elección orientado a objetivos. “El estilo de elección orientado a objetivos según la programación neurolingüística, se refiere a aquellas personas que piensan en términos de objetivos a alcanzar. Se encuentran motivados por el desafío, el logro, lo que hay que adquirir, obtener, conseguir o realizar” (p.110).

Debe comprender que su trabajo estriba en la consecución del resultado esperado y no en el desarrollo de los pasos del proceso. Es decir, debe entender que su trabajo no es comunicarse con personas para reclamarle el pago de deudas, sino cobrar deudas en forma efectiva y que ello se logra recorriendo un camino de varios pasos, donde el resultado que valdrá será el resultado final y no los distintos marcadores que se hubieran obtenido en distintos parciales. Si no logra el resultado esperado, no habrá cumplido con su parte, por más que hubiera hecho varios contactos efectivos con todos los deudores de la cartera a su cargo.

6.1.2. Inclinação al relacionamiento con semejantes.

Como el objetivo del cobrador es comunicarse con otros para influirlos de modo tal que paguen sus obligaciones insolutas, es necesario que tengan gusto por el trato con semejantes, pues deben sentirse bien comunicándose con otras personas, porque son en esencia

comunicadores, relacionistas públicos con objetivo determinado. En efecto, los cobradores también son vendedores de la conveniencia de pagar el precio convenido por la cosa en cuestión y revenden la importancia que tiene esa cosa. En el decir de Buero (2008) “...somos una oportunidad, muchas veces la única, de solucionar el problema y debemos “venderle” al deudor tal opción de manera eficiente para que la aproveche rápidamente” (p.12). También Buero (2008), refiere que es relevante que el cobrador sepa escuchar, que preste gran atención a lo que dice el deudor y también a su lenguaje corporal, porque ello le aportará información esencial sobre las posibilidades, sentimientos y actitudes de este (p.33).

Asimismo, será conveniente que como característica de su personalidad sean afables y corteses en el trato, que transmitan confianza y puedan generar buenos vínculos con su entorno, transmitiendo credibilidad y simpatía. Pero también es importante que sepan ponerse firmes y que puedan reclamar con energía y firmeza el pago adeudado, cuando ello sea conveniente.

6.1.3. Personalidad enérgica, fuerte, firme y tenaz.

Estas características son necesarias para transmitir energía y vitalidad que impulsen al incumplidor generándole interés. “Tener vida, dinamismo, son factores fundamentales para influir en el ánimo colectivo” (Fernández, 1998, p. 111). La fortaleza es muy recomendable para resistir las continuas negativas a sus pedidos, para asimilar los “no” reiterados que le propinarán sus clientes, entendiendo que son parte natural del proceso de cobranza, que son porciones de un juego que conocerá en profundidad y que jugará para ganar. Por lo dicho, es imprescindible que también la tenacidad sea una de sus virtudes más salientes, pues aunque se reiteren los resultados parciales negativos en sus gestiones de cobro, no deberá cejar en su reclamo hasta obtener el fin perseguido, el pago del cliente.

6.1.4. Aptitud para la expresión verbal.

Para obtener un nivel de comunicación adecuado es necesario que el cobrador posea fluidez verbal y riqueza de vocabulario, de modo que pueda expresar a través de la palabra aquello que desea transmitir de la mejor manera, de la forma más exacta posible, siendo que la mejor manera es necesariamente la más adecuada para cada cliente en particular, la que el deudor prefiere y el cobrador entiende apropiada para lograr su propósito de cobrar.

6.1.5. Analítico y minucioso.

Las cualidades hasta aquí descritas coinciden con el perfil necesario requerido para un vendedor, sin embargo es menester adicionar una característica esencial que no suele integrar la descripción de vendedores, esta es la necesidad de que el cobrador posea capacidad analítica y que sea minucioso y concreto en el tratamiento y entendimiento de los guarismos que componen la cuenta corriente del cliente. Idéntica circunstancia se da respecto de la recepción de dinero, valores y emisión de recibos de pago. Como el cobrador es guardián del crédito cuyo cobro procura, debe cuidar siempre los montos comprometidos y entender de forma acabada el origen y la aplicación de cada pago, factura, nota de crédito, etc., que integran la cuenta corriente.

6.1.6. Integridad, honestidad y lealtad.

Estas cualidades no son propias del cobrador, sino requeridas para todos los trabajadores, de todo tipo y ramo de la actividad, pero en los cobradores son aún más trascendentes, pues reciben en forma habitual dinero y valores de los clientes en pago de las deudas. Manejan el dinero del cliente que les es entregado en su papel de representantes del acreedor y que luego deberán entregar a este y rendirle cuentas. En este punto el puesto se asemeja mucho al del cajero, habida cuenta que ambos reciben dinero de terceros por el cual deben entregar un recibo.

Además, el cobrador en su papel de negociador y de mediador es frecuentemente dueño de la facultad de reducir y hasta dejar sin efecto el cobro de intereses moratorios o financieros y también a veces pueden condonar porciones del capital adeudado si perciben la conveniencia de estas quitas parciales para obtener el pronto pago o el seguro cobro de la porción mayoritaria y principal de la deuda. Si concede la rebaja, esto implicara una mengua en la acreencia del acreedor, quien limita su crédito concediendo el descuento confiando en el recto proceder del cobrador y en la evaluación que este ha hecho de la conveniencia de la operación. El acreedor descansa en el juicio del cobrador y en su rectitud y lealtad, por ello este debe honrar la confianza de aquél.

6.1.7. Capacidad para vivir en el conflicto.

En verdad, detrás de una deuda existe una variada gama de situaciones frustrantes y negativas, tales como contratos no cumplidos, socios infieles, empleados desleales, amores desairados y contrariados, expectativas defraudadas, ilusiones rotas, dilaciones interminables y actitudes incomprensibles, que no solo son atinentes a la parte laboral o comercial del hombre como *homo economicus*, sino que involucran al ser humano en su totalidad, como un todo indivisible. Es por ello que para desenvolverse comúnmente en un mar de situaciones conflictivas, el cobrador debe tener serenidad y tranquilidad, para no potenciar las situaciones negativas y no convertirse él también en un elemento destructor de las vías de comunicación. Necesita también un poder inmenso de tacto, un don de la oportunidad respecto de sus expresiones y del modo como transmitir esas expresiones, un poder de ubicuidad y discernimiento de la ocasión para desarrollar determinados actos y comunicar mensajes específicos. Además y en virtud de la complejidad de relaciones sociales y económicas que tiene que liderar, el cobrador debe tener una personalidad equilibrada y una mentalidad abierta que le permita advertir la serie de impactos que puede producir con su accionar y que entienda

cuál es su lugar y no enredarse en la madeja de conflictos que giran en torno a la situación de incumplimiento que pretende solucionar. Debe ser consciente de su posición y desempeñar su papel ayudando al otro, comprendiendo al otro y jamás abusarse de la posición de poder que ostenta, ni tampoco sentirse disminuido al considerar que su posición es débil y tiene muy pocas posibilidades de éxito.

Buero (2008) menciona que el cobrador eficaz, debe tener las siguientes características personales:

- Seguridad para manejar objeciones.
- Intuición para aprovechar para las oportunidades.
- Capacidad de pensar bajo presión para buscar alternativas.
- Autodominio para no ser influenciado y para no reaccionar.
- Cultura general e información sobre la actualidad para conversar fluidamente.
- Cordialidad con las personas y persistencia en su objetivo. (P.33).

Asimismo, agrega entre otras que debe tener buena presencia e imagen, saber escuchar y capacidad para mantener buena relación con intermediarios o personas que ofician de filtros para llegar al deudor.

También López (2002) refiere que es trascendente que el cobrador posea una buena voz.

Su voz transmite su imagen. Tiene tanta importancia la voz en una comunicación telefónica, que puede llegar a significar la diferencia entre cobrar y no cobrar (...). La voz transmite en forma clara y precisa su personalidad. La voz contribuye tanto a su imagen, como en una entrevista personal, el aspecto físico y su comportamiento. (p. 20-21).

Como puede apreciarse, los requerimientos y características ideales que debe reunir el candidato a ocupar el puesto de cobrador son variadas y seguramente se encuentren personas que reúnen todas las características del perfil deseado, otros que poseen solo algunas de ellas y

otros que no tienen ninguna de las más deseadas. También se hallarán personas que reuniendo las cualidades esperadas, las mismas se presenten en distintos grados en cada una de ellas y con diferente nivel de desarrollo de sus capacidades. Hay quienes afirman que cobrador se nace y que no se hace cobrador a nadie que no traiga originalmente, “de fábrica”, todas las cualidades que la tarea requiere. Por el contrario, si bien es deseable una inclinación natural, muchas de esas cualidades pueden ser enseñadas, aprendidas y desarrolladas y por fortuna todo ser humano es dueño de todos los recursos necesarios para su desarrollo y formación. Solo es necesario contar con una verdadera voluntad de parte de quien quiera llegar a profesar el metier; voluntad que se traduzca en dedicación y en trabajo, en tiempo de estudio concentrado, en análisis metódico y disciplinado de las distintas áreas de conocimiento que la profesión demanda. Sabido es que quien quiere algo y lo procura con el amor y la pasión necesarias, sabedor que precisará de un plan de acceso al objetivo deseado y tiene la disposición de ánimo requerida para cumplir el plan, logrará el logro perseguido, alcanzará su objetivo.

6.2. CAPACITACIÓN DE COBRADORES

Una vez que se han seleccionado a quienes realizarán la tarea de gestión de cobranzas, será necesario preparar adecuadamente a estas personas para llevar a cabo su tarea, incrementando y perfeccionando sus conocimientos de forma tal que logren acceder a los objetivos laborales fijados, alcancen niveles de productividad esperados y se mantengan motivados e interesados en su tarea. Esto se logrará mediante la capacitación en temas concretos y áreas específicas que dotarán al cobrador de un saber y herramental de importancia fundamental para su labor. A continuación, el investigador revisará las principales áreas de formación.

6.2.1. Conocimiento del producto.

Antes que nada, el cobrador debe conocer para qué sirve el producto cuyo cobro reclama, cuál es su utilidad, que destino se le asigna y para qué sirve. Debe saber con qué objeto lo adquieren los clientes y por cuales razones o hacen. Tiene que conocerlo en profundidad, íntimamente. Saber de su funcionamiento, alcance, tiempo de vida y durabilidad, virtudes y defectos, posibilidades y limitaciones. Todo esto es fundamental para hacer una buena tarea, es el paso inicial que lo pondrá al mismo nivel que el usuario y hasta le dará una ventaja que podrá emplear en su actividad. López (2002) refiere a este tema como el punto de partida que incluye en lo que denomina capacitación funcional y lo ubica en el primer nivel de capacitación recomendado (p.117), junto el aprendizaje de los sistemas telefónico e informático utilizados en cada empresa.

6.2.2. Marco jurídico de la relación con clientes.

Quien reclama una deuda tiene que conocer en forma precisa cómo está entablada la relación con el deudor, si hay entre las partes un contrato firmado que rija la relación, o si por el contrario el vínculo entablado es de hecho, se carece de instrumento alguno dispuesto a tal efecto, pero hay lineamientos establecidos por la costumbre que han ido rigiendo el nexo. Cuestiones trascendentes son en este aspecto lo que ocurre con los pagos fuera de término, si se cobran intereses o cargos por atraso y que es lo que pasa con nuevos pedidos que realice el moroso, se suspenden los mismos o bien se conceden pero solo hasta cierto tiempo o hasta determinado volumen. Estas cuestiones van conformando y estableciendo obligaciones, permisos y restricciones que hay que conocer para reclamar con fundamento y precisión los saldos insolutos.

6.2.3. Técnicas de Comunicación.

El cobrador debe tener buena comunicación con el deudor y para esto siempre es conveniente mantener y cuidar las buenas formas en la relación, además de mantener una escucha activa y atenta, en busca de obtener la mayor cantidad de información posible sobre la situación de quien debe pagar. En la conversación es necesario que posibilite y favorezca la expresión del otro, más que pretender transmitir su mensaje, y debe ser consciente que la comunicación es un círculo en el cual las partes se van influyendo en forma recíproca. Por ello no debe responder a una falta de educación con otra, ni escalar los quilates de un duro cruce verbal. Más bien tiene que desactivar cualquier intento o posibilidad que pueda producir la interrupción de la comunicación. Estas máximas también deben aplicarse con los todos los interlocutores que puedan acercarlo o alejarlo al deudor. Al respecto Buero (2008) expresa: “Buena relación con intermediarios, filtros y secretarias: esto es básico para obtener ayuda, información y comprensión para que se conviertan en un verdadero puente con el deudor” (p.34).

6.2.4. Negociación.

Cuando se ha conseguido contactar al responsable de la deuda a cobrar y se le reclama el pago, comienza un proceso de negociación donde el deudor procurará obtener las mayores ventajas para pagar y puede acudir a un sinfín de estrategias para dilatar los plazos y achicar las cuotas argumentando incapacidad de pago. Habrá un tira y afloje constante para obtener mejores posiciones y el cobrador debe conocer la dinámica natural del proceso y estar preparado y saber cómo actuar para neutralizar el accionar del deudor y lograr su meta.

El cobrador debe “pegar primero”, impactar con su pedido de pago a un plazo corto, bien cercano, para que el deudor deba trabajar duro para estirarlo y que no ocurra al revés, que el cobrador deba luchar para bajar los plazos ofrecidos por el deudor. O sea que el cobrador debe tener la iniciativa siempre. (...) su intuición lo llevará a manejar la negociación y los imprevistos que se presenten (Buero, 2008, p.60).

Es de gran importancia capacitar al cobrador en esta disciplina, para que sepa cómo proceder y para que comprenda que en cada negociación hay posibilidades y limitaciones de las partes (ingresos y gastos del deudor, versus criterios o políticas de financiación de saldos), que tienen intereses comunes (regularizar la situación), intereses opuestos (los tiempos de pago, cantidad de cuotas y recargos por el retraso), pero que deben en conjunto hallar una solución que sea razonablemente conveniente y posible para todos.

6.2.5. Disciplinas psicológicas aplicables.

La ciencia de la psicología tiene mucho que aportar a la labor de gestión de cobro, para hacer más efectivo el proceso de influencia que debe desplegarse sobre el deudor y mejorar los quilates de la comunicación con el semejante. López (2002), sugiere abocarse al estudio y utilización de disciplinas que considera poderosas herramientas para utilizar en la actividad específica de cobranzas. Son ellas la Programación Neurolingüística, la Inteligencia Emocional o Dinámica Psíquico Emocional, la Automotivación y el Liderazgo Transaccional en el coaching y el Análisis Transaccional (p.135). Cada una de ellas puede dotar al cobrador de un conocimiento específico para utilizar en el campo de trabajo, enriqueciendo su campo de saber con un bagaje multidisciplinario relevante para tratar con el prójimo y lograr su objetivo.

6.2.6. Técnicas de cobranzas.

Son diversos modos de proceder en la comunicación con los incumplidores, estrategias varias de ataque o de silencio e inacción, y se alimentan de los puntos arriba mencionados, pero dispuestos de forma dinámica y proactiva en la gestión de cobro. Condensa conocimientos de psicología, comunicación y negociación, con aspectos jurídicos y económico-financieros, por ejemplo. Si bien hay cuestiones centrales de validez para todos los rubros, deben afinarse y

desarrollarse capacitaciones para cada producto y mercado objetivo en particular, para lograr mayor efectividad en el cumplimiento del objetivo buscado.

Además de la capacitación formal para los cobradores en las mencionadas temáticas, aportan mucho al enriquecimiento de las técnicas de cobranza el llevar a cabo “Clínicas de gestión” con cierta periodicidad. Estas clínicas son reuniones de cobradores de un mismo producto, donde liderados por un jefe o supervisor se comentan y comparten aspectos relevantes encontrados en la gestión, modos de resolver planteos típicos habituales, respuestas efectivas encontradas a cuestiones que se plantean en forma reiterada. Se pretende que mediante el compartir de las experiencias personales de los miembros del equipo y los hallazgos encontrados por ellos en el día a día de la gestión de cobro, se fomente el crecimiento grupal al divulgar métodos efectivos de resolución hallados por los miembros del grupo a problemas recurrentes.

Se han descripto las principales materias en las cuales es conveniente capacitar a los cobradores y vale agregar que siempre es recomendable mantener un programa activo de capacitación, que además de transmitir conocimientos concretos, sirve de efectiva motivación para los trabajadores.

CAPÍTULO 7

POLÍTICA DE COBRANZAS

“...la política de cobros debe centrarse en una actitud rigurosa, pero firme, con el fin de no alargar o dilatar más de lo necesariamente estricto el crédito otorgado a terceros.”

Eliseu Santandreu

Para garantizar que las ventas con pagos diferidos sean abonadas en forma mayoritaria en el tiempo adecuado y se procure el cobro de los créditos impagos en forma metódica, es recomendable que toda empresa disponga de una política de cobranzas, un conjunto de disposiciones de cumplimiento obligatorio, periódico y sistemático, que tenga como objeto la optimización de la cartera de cuentas por cobrar y, ante determinado síntoma de mora, dispare una serie de acciones conducentes a corregir el desvío, o aún más, que pueda predecir la falta de pago ante determinados comportamientos, y que genere acciones preventivas para evitar la mora o al menos, constreñirla dentro del margen de lo soportable para cada organización.

“Las políticas de cobro de una empresa son los procedimientos que esta sigue para hacer efectivas sus cuentas por cobrar a su vencimiento” (Gálvez Mena y Pinilla Rojas, 2008, p.47).

Vale decir que la política comprende el conjunto de procedimientos que se instrumentan para que los clientes paguen en término y que se aplicarán ante la ocurrencia de la falta de pago. A su vez, según Fernández y Petit (2009), estos procedimientos son “un conjunto concatenados de pasos que buscan un fin en común, establecidos formalmente desde el momento en el cual se hace rutinario su realización permitiendo una uniformidad en los procesos”.

Vale decir que al tener una política de cobranzas, que establezca determinados procedimientos ante la producción de ciertos hechos, permite disponer de rápidos remedios ante la aparición o amenaza del incumplimiento de los clientes y, de ese modo, optimiza el control de las cuentas por cobrar. Además, establece una rutina de comportamiento obligatorio y de esa forma asegura el cumplimiento de controles y el desarrollo de acciones establecidas de antemano, obteniendo mejoras sensibles. Santandreu (2002) expresa que:

Los resultados de una política de cobros eficaz producen:

- a) La rotación de las cuentas a cobrar se acelera con la mejora reflejada en el cash flow de la empresa.
- b) Las deudas se mantienen en unas bases más soportables, lo que facilita el incremento de las oportunidades de ventas.
- c) El riesgo de pérdida por fallido se reduce (p.134).

A pesar de la enorme conveniencia que tiene su diseño e implementación, aunque resulte extraño que en los años que corren y con el desarrollo empresarial alcanzado, hoy en día muchas empresas no posean una política de cobranzas concreta, escrita y detallada y reaccionan cuando los niveles de falta de pago han alcanzado niveles de gran relieve. Sin embargo, cierto es que casi todas ellas disponen de una política de ventas y seguramente de una de créditos, pero hemos visto que en muchos casos, les falta cerrar efectivamente el ciclo de modo virtuoso, con una política de cobranzas que diga como accionar ante el incumplimiento y que provea de un sistema de gestión ante la falta de pago.

7.1. POLÍTICA DE VENTAS, DE CRÉDITO Y DE COBRANZAS

En cada empresa se debe decidir cómo se va a vender el producto o servicio que se ofrece en el mercado, cuales facilidades se van a otorgar a los clientes para adquirirlo, de qué forma se va a cobrar lo vendido, como se facturarán las ventas, con cuales medios de pago abonarán los

clientes, y que se va a hacer cuando el cliente comprador a crédito no pague. Esto último es lo que específicamente corresponde a la política de cobranzas, pero cierto es que todas las decisiones a tomar, están relacionadas estrechamente, por lo cual resulta muy complejo separarlas en áreas bien diferenciadas. Es por ello que en algunas compañías pueden encontrarse expresadas como políticas de ventas, ítems que *stricto sensu* corresponderían a lo atinente al crédito, o a la cobranza, y como cuestiones de crédito temas que son específicamente de cobranzas. De todas formas, si la empresa lo entiende y administra convenientemente, poco importa el rótulo que se les asigne a cada una, lo importante será que ayuden a la entidad a lograr el objetivo de vender volúmenes crecientes, cobrando, percibiendo en tiempo el dinero correspondiente a esas ventas.

En la empresa moderna, los sectores de ventas, créditos y cobranzas están separados y frecuentemente bien diferenciados, por lo menos los de créditos y cobranzas respecto de los de ventas y, cada uno de ellos suele desarrollar sus propios planes y darse sus propias normas; a veces escuchando a los otros sectores de la compañía y otras veces no; solo pensando en el propio beneficio, aunque este no coincida con el beneficio de la empresa toda. Obviamente, se recomienda un sistema de trabajo en la empresa donde todos los sectores sean escuchados y donde todos respeten los intereses del otro, entendiendo que cada uno de ellos tiene su razón de ser y un objetivo relevante que cumplir. Sobre este punto y en lo atinente a establecer una política de crédito y cobro, Mondelo (1998) expresa lo siguiente. “**IMPORTANTE:** Permita que todos los departamentos involucrados con Créditos y Cobranzas opinen al respecto y brinde una cuidadosa atención a estas opiniones” (p.22). La participación de todos garantizará el cumplimiento de la política de cobranzas y su aceptación. Asimismo, es bueno tener que explicar y defender ante otros que es lo que cada cual quiere y porqué necesita establecer determinadas pautas de labor, pues esto produce una auto-limitación de lo superfluo y vano, y una cerrada defensa de los puntos más trascendentes para el cumplimiento de sus fines. Obliga

a hacerse entender y esto hace que los demás comprendan las razones esgrimidas, al tiempo que también exponen y defienden las cuestiones más trascendentes para sus objetivos, procurando que los demás las entiendan.

7.2. CONVENIENCIA DE UN DOCUMENTO ESCRITO

Lo escrito ofrece mayor seguridad que lo establecido en forma verbal, lo escrito y aprobado por las diferentes áreas de la empresa, permanece inalterable y sirve de consulta ante cualquier duda. Por ello la enorme conveniencia de estructurar en un documento escrito la política de cobranzas.

En el mundo de los negocios de hoy, un alto porcentaje de las políticas de una empresa no son escritas. A través de su análisis, una política no escrita podría formularse con igual claridad que la que se expresa por escrito, pero con frecuencia se expresa con vaguedad o se presta a interpretaciones arbitrarias (...). El expresar por escrito una política exige meditarla cuidadosamente; así cualquier aspecto vago en ella saldrá a la luz y podrá modificarse. La política escrita como fuente de estabilidad y continuidad en la operación del departamento, es más útil que la no escrita (Córdova, 2005, p.40).

Respecto de su redacción, la misma debe ser clara y precisa, de modo de no inducir a error alguno en sus intérpretes, que son los empleados de la empresa, de las áreas de créditos, cobranzas, auditoria, contabilidad y ventas. Como lo preceptuado en estas políticas son normas similares a leyes, pero de aplicación restringida solo al ámbito de la empresa, es bueno considerar indicaciones de Montesquieu (1984) sobre la redacción:

Aquellos que poseen todo el ingenio necesario para poder dar leyes (...), deben poner atención en la manera de redactarlas. Su estilo debe ser conciso (...). El estilo de las leyes debe ser sencillo; la expresión directa se entiende siempre mejor que la expresión

redundante (...). Es esencial que las palabras de las leyes susciten las mismas ideas en todos los hombres.” (p.253).

Al estar escrita se puede distribuir a todos los miembros de una empresa, disponer su acceso en una intranet, e integrarse en manuales para capacitar al personal que va a utilizarla y a quienes van a estar impactados por ella. También el estar dispuesta por escrito, hace que no sea manejable por distintos actores y que como reza el aforismo latino “verba volant, scripta manent”, permanezca y no vuele como la palabra hablada.

7.3. CONTENIDO DE LA POLÍTICA DE COBRANZAS

Una vez que ha quedado establecida la necesidad de contar con una política hay que entrar en su temática específica, revisar que cuestiones tiene que resolver y cuáles serán los remedios que aplicar ante la producción de determinados fenómenos, en qué tiempos e intensidad. Se debe decidir el que hacer, cuando, a quienes, cómo y dónde de cada paso. A continuación se enumeran y explican algunos de ellos.

7.3.1. Canales de recaudación.

Brachfield (2014), expresa que una política de crédito y cobro debe contener, entre otros aspectos, el siguiente: “Las modalidades y **canales de cobro** que se van a utilizar”. Por supuesto que establecer bocas de recaudación y formas de cobro serán parte básica y elemental de la política de cobranza y la máxima a respetar en este aspecto será que no puede haber en la empresa ni una sola venta o contrato celebrado con un cliente que no tenga donde y como pagar en forma cómoda y veloz, el precio del bien o prestación adquiridos. Es decir debe disponerse de un área de cobertura de bocas de recaudación disponibles, que es menester coincida con el área de ventas realizadas o a efectuarse. También debe cuidarse que el canal de pago sea de uso habitual y amigable para los clientes, que esté de acuerdo con su idiosincrasia

y ubicado en el área donde ellos transcurren su vida. A tal efecto hay que contratar servicios de recaudación con entidades dedicadas a esta actividad, disponiéndose la apertura de cuentas recaudadoras, y pactándose los tiempos y modalidad de remesa del dinero pagado, más la entrega de información de detalle de las transacciones.

7.3.2. Fechas de vencimiento.

La política de cobranzas debe establecer cuando se harán efectivos los pagos y tiene que ser establecida en forma coherente con el tiempo en que el cliente recibe o conserva ingresos necesarios como para saldar su cuenta. Tratándose de clientes que viven de un trabajo en relación de dependencia con pagos mensuales, la fecha conveniente es en los primeros días del mes, pero en caso de empresas debería ser completamente diferente. En efecto, estas empresas están con poco efectivo en los primeros días del mes porque deben pagar sueldos, alquileres, etc. y entonces la fecha más propicia podría ser durante la segunda o tercer semana. Asimismo, se recomienda consignar la fecha de vencimiento en forma clara y ostensible en los documentos o comunicaciones a enviar a los clientes. En las facturas o avisos de vencimiento deben consignarse las condiciones de pago y directamente expresarse la fecha de vencimiento de la obligación, la cual debe ser fácilmente apreciada por los clientes, de forma tal que quien haya recibido el documento no pueda albergar duda alguna sobre la misma. Al primer golpe de vista sobre el documento, la fecha de vencimiento tiene que resaltar, estar en un sitio bien visible y con caracteres remarcados.

7.3.3. Penalidades por incumplimiento.

Hay que determinar si la empresa titular del crédito dispondrá en su política de cobro penas económicas a los incumplidores por los retrasos incurridos. Brachfield (2014), refiere la necesidad de establecer cuáles serán “Los **intereses** que se aplicarán en caso de financiaciones

especiales o pagos aplazados”. Se trata de la aplicación de intereses moratorios, calculados sobre el capital adeudado a cierta tasa, desde el vencimiento hasta que el pago se haya hecho efectivo. Vale decir que cuando mayor sea el atraso, mayores serán los cargos que deberán pagarse por intereses por no haber honrado el crédito con el pago a término. También hay que considerar que la tasa a aplicar no puede ser inferior que la tasa de mercado, pues de ser así, podría a empujar a los clientes a endeudarse a esa tasa menor y cubrir las deudas de quienes los castigan con tasas superiores.

Es sencillo concluir que si en dos empresas que conceden crédito a sus clientes, de jerarquía semejante, una no cobra recargos por mora y la otra si lo hace, la primera experimentará mayores atrasos en su cartera de cuentas por cobrar que la segunda. A veces, pretendiendo otorgar un beneficio más a sus clientes, algunos empresarios evitan aplicar intereses a los que pagan en forma tardía, pero ello terminará afectando el cumplimiento de la cartera. La dinámica de la economía, donde siempre los recursos parecen ser escasos y las necesidades infinitas, hace que frecuentemente se privilegie el pago de aquellos que sancionan los atrasos, y se deje de lado a quienes no lo hacen, pues económicamente es lo mismo para el cliente pagar antes o después del vencimiento. Por ello recomendamos establecer un sistema donde se penalicen los atrasos de los incumplidores, para disciplinarlos y reconducirlos a un hábito de pago sano y puntual.

7.3.4. Criterios de gestión.

Son las pautas a establecer para determinar qué acciones se tomarán ante la mora. Cuando se van a comenzar a accionar las cuentas deudoras, de qué manera, que acciones van a desarrollarse, durante cuánto tiempo, y cuál será el lapso total durante el cual se accionarán las deudas, entendiendo siempre que debe haber un aumento en la presión sobre el cliente a medida de que la mora se vaya extendiendo. En forma coincidente, Gálvez Mena y Pinilla

Rojas (2008) expresan: “A medida que una cuenta envejece más y más, la gestión de cobro se hace más personal y más estricta” (p.48).

Además, se deberá decidir en qué momento y bajo cuales condiciones se cancelará la cuenta corriente de un cliente por falta de pago, o cuando se suspenderá su crédito; si la gestión será efectuada con recursos internos o si se empleará gestión externa; si se reclamarán los cobros por la vía judicial y hasta donde se llegará por esta vía.

El establecer los criterios de gestión implicará dar respuesta a las siguientes preguntas:

¿Se instrumentará gestión de cobro preventiva? ¿En cuales casos? ¿A partir de cuándo se comenzará a gestionar las cuentas en mora? Esa gestión se realizará sobre todas las cuentas deudoras, o solo en aquellas con saldo deudor superior a determinado importe? ¿Habrá una secuencia de acciones de cobranza prevista de antemano, diferente para cada rango de antigüedad o de volumen adeudado? ¿Cuáles acciones de cobro se utilizarán dentro del proceso general de cobranza? ¿Cuál será la que se disparará en primer término, y cuáles después? ¿Cómo será la secuencia de acciones de cobro consecutivas? ¿Cada cuánto tiempo se dispondrá una nueva acción? ¿Cuál será el tiempo máximo que se le permitirá a un contrato para seguir activo y con deuda? ¿Cuándo y bajo qué condiciones se dará de baja a un contrato por falta de pago? ¿Se usará fuerza de cobro interna o externa? ¿Habrá gestión judicial para los más renuentes? ¿En cuales casos? ¿Se informarán las deudas y sus titulares a los servicios de informes crediticios? ¿Se gestionará por pull de cobradores, o por cartera asignada? ¿Cómo será el proceso de asignación de cuentas? ¿Cuándo se disparará y bajo qué pautas operará? ¿Cómo se instrumentarán los acuerdos de pago? ¿Cuántas cuotas se concederán a los deudores para regularizar sus deudas? ¿Se exigirá el pago de intereses resarcitorios y financieros como condición de los acuerdos de pago? ¿Se establecerán quitas de intereses para posibilitar la celebración de convenios de pago y reconocimientos de deuda? ¿Se harán quitas de capital? ¿Se concederán plazos de espera extraordinarios? ¿En cuales casos y con qué limitaciones?

A pesar de lo extenso de la enumeración, obviamente la misma no es taxativa, y se desarrolla solamente a título enunciativo y, para que sirva de ejemplo de los diversos ítems a considerar al decidir los criterios de gestión de cobro. Una vez que se encuentre respuesta a cada uno de estos interrogantes y que la misma sea armónica y consecuente con los ciclos y particularidades del negocio, se podrá afirmar que se dispone de un procedimiento de gestión de cobranza específico. Luego se deberá plasmar en la política, con sus modos, cantidades y tiempos y, una vez puesto en marcha, habrá que controlar su evolución y comparar los resultados obtenidos con los buscados. Brachfield (2017), aporta un ejemplo de procedimiento de recobro:

Procedimiento general para la recuperación de impagados.

- Todos los saldos vencidos de clientes que pagan por reposición se revisarán diariamente.
- Los saldos vencidos que superen el importe de 1.000 euros con más de tres días de antigüedad desde su vencimiento de pago, se seleccionarán para su gestión de cobro personalizada.
- Los saldos seleccionados con más de cinco días de antigüedad e importes superiores a 10.000 euros serán puestos en conocimiento del supervisor de cobros.
- Los saldos seleccionados con más de cinco días de antigüedad y que superen los 20.000 euros serán comunicados al supervisor de cobros, quien a su vez deberá informar de su gestión semanalmente al “Credit Manager”.
- Los saldos vencidos que superen el importe de 500 euros y que no alcancen 1.000 euros con más de cinco días de antigüedad desde su vencimiento, se seleccionarán para su gestión de cobro automatizada.
- Los saldos vencidos con más de cinco días de antigüedad y que sean inferiores a los 500 euros serán seleccionados para el envío de una primera carta de reclamación (p.93).

Sirva este ejemplo como parte integrante de las instrucciones que debe contener una política de cobranzas, donde pueden apreciarse cuestiones dispositivas y otras de tipo informativo, para alertar sobre ciertas situaciones que deben ser conocidas por diferentes niveles de ejecutivos a cargo de la dirección y supervisión del proceso.

7.3.5. Evaluación de la performance por indicadores de cartera:

La política a implementarse tendrá que establecer un sistema para controlar el estado y evolución de la cartera de cuentas por cobrar en base a indicadores clave de rendimiento. Estos indicadores son datos concretos que surgen de la contabilidad de la empresa, de su realidad contable y financiera. El profesor Alberto Ballvé, en sus clases de Control Global del EMBA, en la Escuela de Negocios de la Universidad Torcuato Di Tella, ha indicado que para hacer una buena medición estos indicadores deben ser precisos, objetivos y periódicos. Además tienen que ser comprensibles para ilustrar a la máxima jerarquía de la empresa sobre qué pasó, y para explicar a los empleados que se pretende con ellos, que se quiere conseguir, cuales niveles se pretenden alcanzar. A continuación el investigador enumera y explica algunos de los indicadores habituales utilizados en la medición de las cuentas por cobrar.

Días en la calle: Son los días de facturación que la empresa tiene sin percibir. Es el resultado de la siguiente operación: $\text{Deudores por Ventas} / \text{Facturación Anual} * 360$. Permite conocer la dimensión de las cuentas por cobrar medida en días de facturación, y aporta una idea instantánea de su entidad en comparación con la venta anual.

Plazo Medio de Cobro Concedido: Esta medida surge del resultado de la siguiente fórmula: $\text{Saldo de Clientes} / \text{Ventas del Período} * \text{Número de Días del Período}$. Santandreu (1994), indica: “Este ratio (PMC) tiene como finalidad calcular el plazo medio, ya que suele ser común que la empresa no otorgue un plazo único e igual a todos sus clientes, sino que el abanico de condiciones suele ser múltiple, por lo que su valor medio es un dato de suma utilidad” (p.54).

Ratio de Crédito Concedido sobre Ventas: Santandreu (1994) refiere que es “otro ratio a utilizar para el conocimiento del valor o montante total del crédito concedido a los clientes, es el que da una representación porcentual sobre la cifra de ventas” (p.54). En este caso la fórmula es la siguiente: $\% \text{ de Crédito / Ventas} = \text{Saldo Clientes / Ventas del Período} \times 100$.

Rotación de clientes: Es el cociente entre las Ventas del Período dividido por el Saldo medio de Deudores y nos dice cuántas veces rota el saldo de clientes.

Balance de Cartera por Antigüedad de Saldos: Toma la totalidad de la cartera de cuentas por cobrar agrupándola por tiempo de obligación vencida. Así habrá cuentas de con saldo vencido de 1 a 30 días de mora, de 31 a 60 días, de 61 a 90 días y mayores a los 90 días, por ejemplo. Estas clasificaciones suelen hacerse por contratos o clientes en cada escalón temporal, o bien por dinero facturado impago en cada rango.

Además de haber muchas más formas de medir la cartera, cada una de las mencionadas puede ser reproducida por zona geográfica, canal comercial, campaña de venta, etc., y cada una de las mediciones arrojará datos de importancia que revelarán el estado de la cartera.

7.3.6 Indicadores de gestión de cobranzas.

Así como hay indicadores para la cartera, también los hay para calcular la medida de rendimiento de la gestión de cobranzas desarrollada sobre determinada cartera de cuentas. Chamasrour, Fiorillo y Goslin (2012) resumen cuales son los más utilizados y relevantes para la medición de desempeño:

Existen una serie de indicadores base, los cuales se tienen que implementar para determinar el nivel de productividad de la cobranza. Estos indicadores ayudan a descomponer la cobranza de las cuentas asignadas en las diferentes fases, y así determinar la efectividad de cada fase. A través de los indicadores se pueden identificar áreas de oportunidad en cuanto a gente, proceso o calidad de información; además de

que favorece la puesta en marcha de procesos de mejora continua. A su vez, se pueden ligar a un costo y a redefinir la estrategia con base en el resultado.

Los indicadores de desempeño incluyen:

- Porcentaje de penetración = cuentas contactadas / cuentas asignadas
- Porcentaje de intensidad = intentos / cuentas intentadas
- Porcentaje de hits = contactos / intentos
- Porcentaje RPC (Right Party Contacts) = contactos exitosos / total de contactos
- Porcentaje PTP (Promises To Pay) = promesas de pago / RPC
- Porcentaje KP (Kept Promises) = promesas cumplidas / PTP (p.10).

A esta medida se debe sumar la más básica y elemental, consistente en determinar la efectividad de cobro de una empresa, unidad de gestión o cobrador, en base a comparar lo efectivamente recuperado en cierto lapso, con lo entregado para el cobro. Las fórmulas a utilizar se detallan seguidamente:

Cantidad de cuentas cobradas / Total cuentas asignadas * 100.

Cantidad de dinero cobrado / Total de dinero asignado * 100.

7.3.7. Variación y diferenciación de la gestión. Es necesario que el curso de la gestión de cobro desarrollada sobre cada cliente vaya cambiando, en su forma, intensidad y en los actores intervinientes. Debe ser impredecible y sorprender al cliente deudor. Sun Tzu (2001), aporta un consejo para el plano bélico que puede ser útil en este metier. “Cambia su actuación, modifica su estrategia impidiendo a los demás que puedan adivinarla” (p.76).

Las acciones de cobranza empleadas en el proceso de gestión, y el modo de comunicarse con el cliente, ya se trate de la palabra escrita o hablada, jamás puede ser una serie continuada y repetida de las mismas acciones, ni una repetición de actos o acciones fijas o cristalizadas. Por

ello se aconseja tener siempre en cuenta tres cuestiones que tienen relevancia especial en el camino de la gestión de cobro, cualesquiera que sean los criterios que se adopten.

Diversificación de gestiones: Dentro del proceso de gestión de cobranzas se deben emplear diversas clases de gestión, deben conjugarse diferentes acciones en el tiempo determinado para llevar a cabo el reclamo sistemático. No se puede establecer un proceso de gestión solo con cartas de reclamo, ni solo con llamados telefónicos, ni con visitas exclusivamente. Es necesario determinar una mixtura donde estos diferentes tipos de gestión se entremezclen y se sucedan de modo inteligente para producir el cobro. Caso contrario pueden tornarse inocuas, sin efecto alguno, una vez conocidas por el deudor. Por esa razón deben variar y modificarse en el tiempo, para impedir que el incumplidor desarrolle “anticuerpos” contra las acciones de cobro.

Intensidad incremental del reclamo: Considerando varias acciones del mismo tipo, debe ir variándose el tono de las mismas, apuntando hacia una intensificación jurídica de la gravedad del reclamo, y a una mayor presión emocional en la comunicación, en caso que el cliente haga caso omiso a la solicitud de pago. En las acciones telefónicas, escritas o cara a cara, el tono de cada llamado, cada carta o cada visita, debe ir cambiando, ajustándose progresivamente a la magnitud del incumplimiento y creciendo en seriedad y severidad.

Diversificación de gestores: Los actores del reclamo también tienen que ir cambiando. Deben ser diferentes los interlocutores, en la medida que al intervenir no obtengan el resultado esperado de su interacción. Cuando un mismo cobrador ha tenido varios contactos con el cliente sin éxito, -a pesar de haber diversificado el tono de su acción-, puede entenderse que el deudor es recomendable cambiarle el interlocutor, y que ingrese en el terreno de juego otra persona que le imprimirá a la gestión una impronta diferente, acorde con su personalidad y, además al estar informado del resultado nulo obtenido por su antecesor, deberá enfocar –necesariamente- su actuar de modo distinto.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

CAPÍTULO 8

ENCUESTA, REVISIÓN DE RESULTADOS E INTERPRETACIÓN

*Investigar es pagar la entrada por adelantado
y entrar sin saber lo que se va a ver.*

Robert Oppenheimer

Desde el punto de vista del marco metodológico la presente investigación puede ser caracterizada como cualitativa, pues responde al paradigma analítico empírico.

Además, la misma es de carácter descriptivo, porque analiza, buscando comprender y precisamente describir los fenómenos hallados tal como fueron encontrados, interpretando como son en la realidad; por lo tanto también es de tipo no experimental, porque no somete a experimentación alguna a variables diversas.

8.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Se indicarán a continuación los principales aspectos del método empleado, recorriendo las cuestiones primordiales del proceso investigativo.

8.1.1. Población o universo de estudio.

La población a la cual se pretendió acceder comprende a los trabajadores de cobranzas de Argentina, los ocupantes de los diversos puestos de labor de la actividad, de diferentes rangos y jerarquías. Su número es muy complejo de determinar, pues no existe una registración

específica, ni matriculación alguna, ni son necesariamente egresados de centros de estudio determinados. Como dato distintivo además, debía tratarse de trabajadores que accionaran carteras masivas, vale decir, portafolios integrados por gran número de clientes a los cuales gestionar.

8.1.2. La muestra.

Se empleó un método de muestreo no probabilístico, adoptándose una muestra de tipo intencional, también llamada de conveniencia. Además, como el investigador escogió intencional y voluntariamente a individuos que consideró valiosos para la investigación, puede calificarse el muestreo como discrecional. Efectivamente, eligió en forma voluntaria a quienes invitar a completar la encuesta que se diseñó especialmente para la indagación.

Así, por un lado convocó por E-Mail en forma directa para que completen la encuesta a alumnos y egresados de la Tecnicatura Superior en Recupero Crediticio de la Universidad Tecnológica Nacional, Sede Regional Buenos Aires, de la cual es profesor; e invitó a reconocidos profesionales de la actividad (ver Anexo 3). Por otra vía, publicó la encuesta en LinkedIn, en el grupo PCCA, Profesionales de Créditos y Cobranzas de Argentina (Ver Anexo 4), <https://www.linkedin.com/groups/1825861>.

De este modo intentó asegurarse el acceso a esa particular población que la investigación requería.

8.1.3. Instrumento y recolección de la información. Se confeccionó una encuesta cerrada para ser completada exclusivamente por el público objetivo (ver Anexo 1), cuyo cuestionario estructurado fue diseñado para obtener la información específica requerida por la investigación. El mismo descartaba a quienes consignaban no desempeñarse en el área de créditos y cobranzas al tiempo de la consulta.

El sondeo clasificó a los participantes en dos grupos con dos sub-grupos cada uno de ellos.

- Por el tipo de empresa:
 1. Trabajadores de empresas titulares de los créditos.
 2. Trabajadores de empresas especialistas en cobranzas para terceros.
- Por el tipo de labor:
 1. Trabajadores con personal a cargo.
 2. Sin personal a cargo.

El cuestionario abarcó los siguientes tópicos, en consonancia con las preguntas y los objetivos de la investigación:

- Antigüedad en la labor.
- Tipos de gestión de cobranza que utilizan o han utilizado.
- Educación de los participantes, capacitación adquirida y deseada.
- Funcionalidad de la tecnología telefónica, informática y de información que emplean.
- Existencia y alcance de la política de cobranzas.
- Objetivos, control de la tarea y modalidad de retribución.

8.1.4. Descripción de los instrumentos y técnicas de recolección de datos. Se contrató la asistencia de Survio, una empresa de origen checo que brinda servicio de encuestas por internet y provee de un sistema modular de confección de las mismas, disponiendo un link para el acceso y su llenado. El siguiente es el link particular asignado al investigador con motivo del presente trabajo: <https://www.survio.com/survey/d/X2G7S6V3Y3S6L2N3J>

También, Survio proporciona un sistema de recopilación de las respuestas y análisis de los resultados. A continuación, se aportan datos sobre la encuesta.

Visitas a la encuesta.

167
Total de visitas

89
Total completado

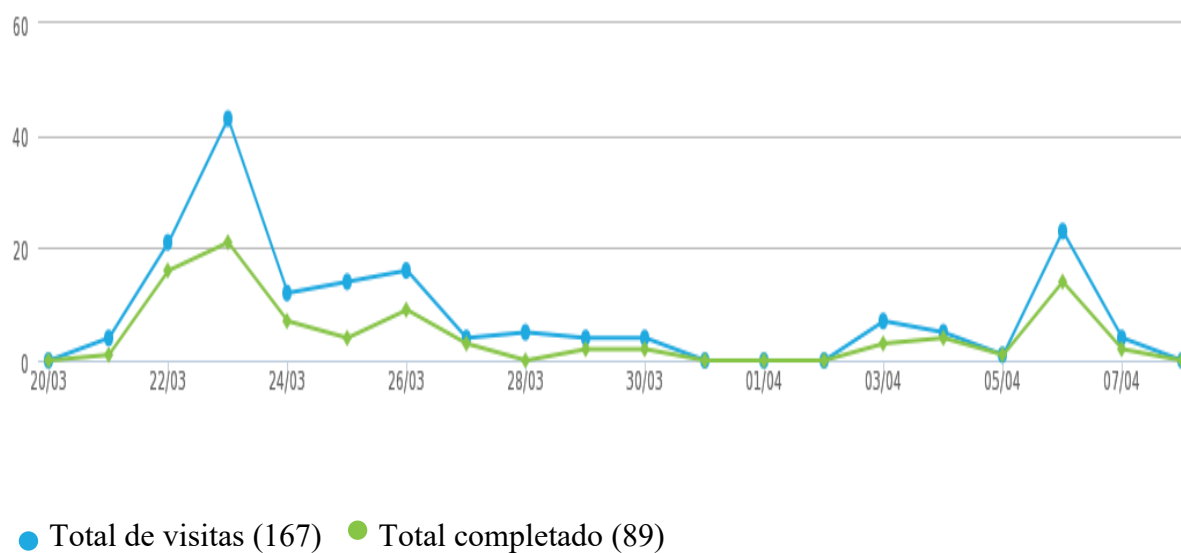
0
Respuestas
incompletas

78
Sólo ver

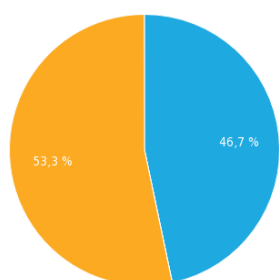
Tasa global de finalización: 53,3 %

Gráfica 1. Informe de visitas al link de la encuesta.

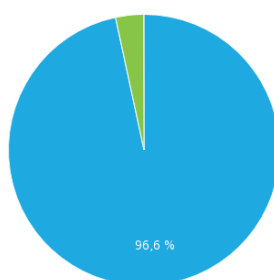
Historial de visitas (21/03/2018 - 07/04/2018)



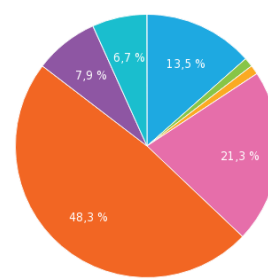
Total visitas

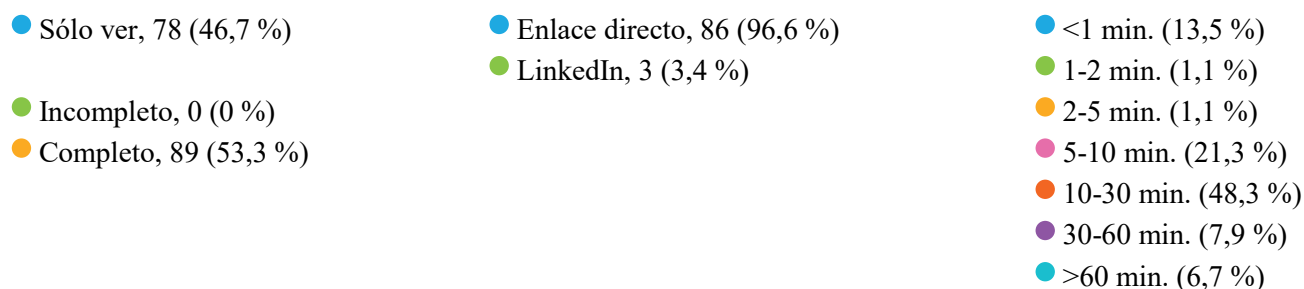


Fuentes de visitas



Tiempo medio de finalización





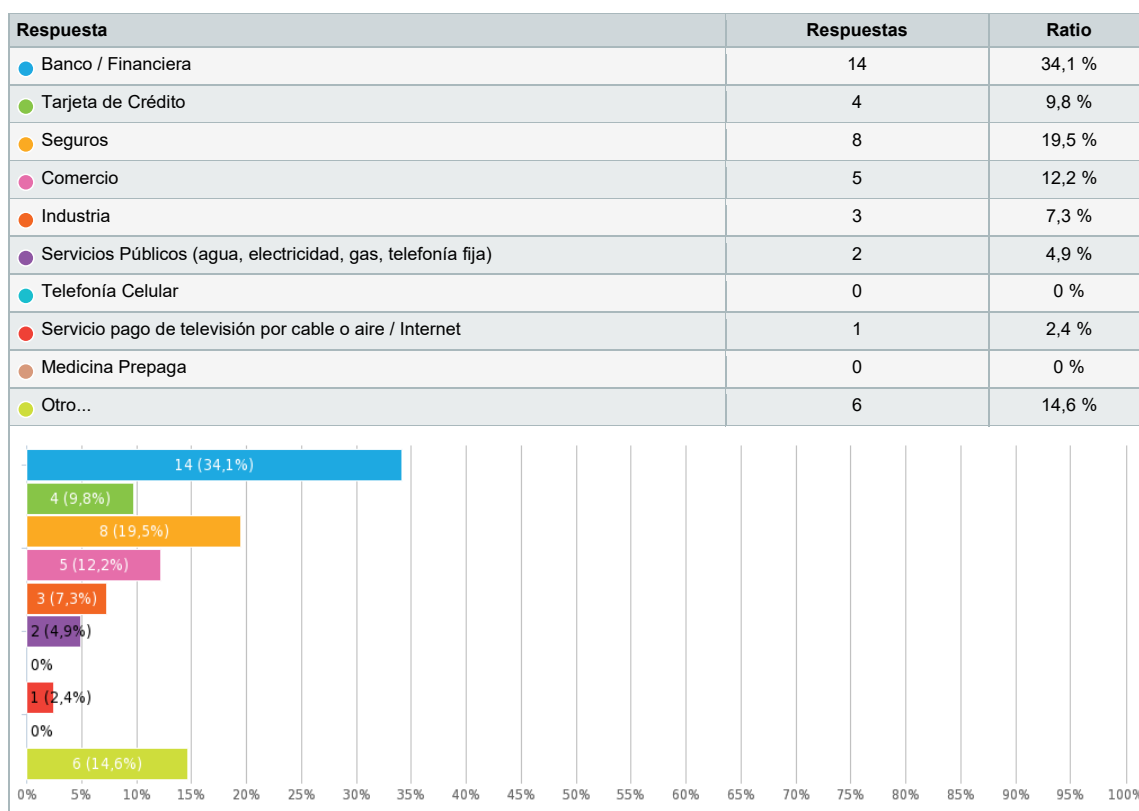
Fuente: Elaboración propia

Tipos de empresa involucradas. Se procuró contar con una heterogeneidad de ramos comerciales, tipo de empresas, productos y/o rubros de la actividad que contribuyera a la representatividad de la muestra. Así, como podrá apreciarse, se obtuvieron 155 respuestas sobre 19 rubros diferentes. Las Tablas y gráficas N° 1, 2 y 3, elaborados con la información de quienes completaron la encuesta, brindan esa información.

La muestra conforma un grupo variado de trabajadores de la actividad, que se desempeñan en diferentes entidades con carteras masivas de clientes por cobrar todas ellas, donde quedan representados importantes ramos de la actividad empresarial del país.

Tabla y gráfica 1. Rubro de actividad de las empresas titulares de créditos, donde trabajan parte de los encuestados.

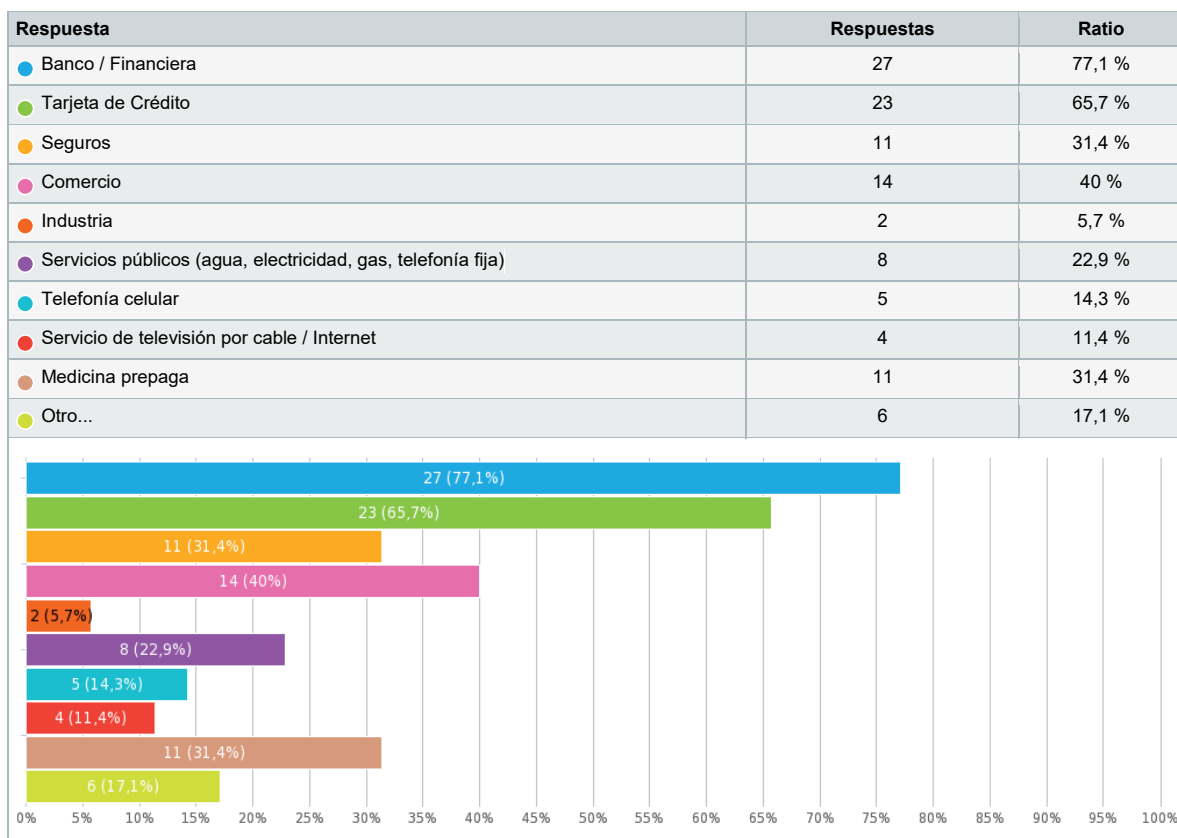
Fuente: Elaboración propia



A su vez, integran la muestra de encuestados 35 trabajadores de Empresas de Cobranzas quienes al ser cuestionados por el ramo o actividad de las empresas cuyos créditos gestionan, respondieron del modo que indica el cuadro siguiente. Cabe señalar que por la misma índole del tipo de compañía en la que se desarrollan, estos profesionales suelen ocuparse de más de una empresa cliente o producto y por lo tanto consignaron varios rubros. Esto colabora con el objetivo de la investigación pues incorpora en el colectivo encuestado a trabajadores con conocimiento y experiencia en un mayor número de ramos de explotación económica, que el que tienen aquellos que trabajan para una sola empresa.

Tabla y gráfica 2. Rubros que gestionan los participantes de Agencias de Cobranzas (35 personas).

Fuente: Elaboración propia

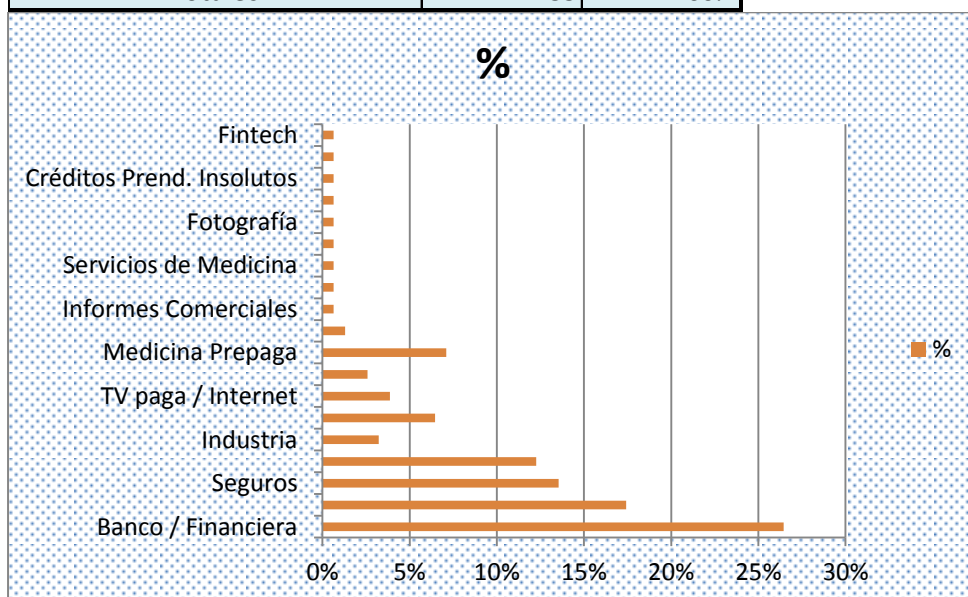


Ahora bien, si se suman las respuestas de trabajadores de empresas titulares de los créditos a cobrar, con las de quienes se desempeñan en Agencias de Cobranzas para visualizar las cantidades de respuestas recibidas por rubro de actividad, se advierte tal como se expresó anteriormente, que son 19 los rubros comerciales entre los cuales se distribuyeron las 155 respuestas obtenidas.

Tabla y gráfica 3. Rubros de actividad de las empresas gestionadas por los encuestados.

Fuente. Elaboración propia

Productos y servicios gestionados por los encuestados		
Rubro de Actividad	Respuestas	%
Banco / Financiera	41	26%
Tarjeta de Crédito	27	17%
Seguros	21	14%
Comercio	19	12%
Industria	5	3%
Servicios Públicos	10	6%
TV paga / Internet	6	4%
Telefonía Celular	4	3%
Medicina Prepaga	11	7%
Hospital de Comunidad	2	1%
Informes Comerciales	1	1%
Telecomunicaciones	1	1%
Servicios de Medicina	1	1%
Inmobiliaria	1	1%
Fotografía	1	1%
Agroquímicos	1	1%
Créditos Prend. Insolutos	1	1%
Supermercado	1	1%
Fintech	1	1%
Totales	155	100%

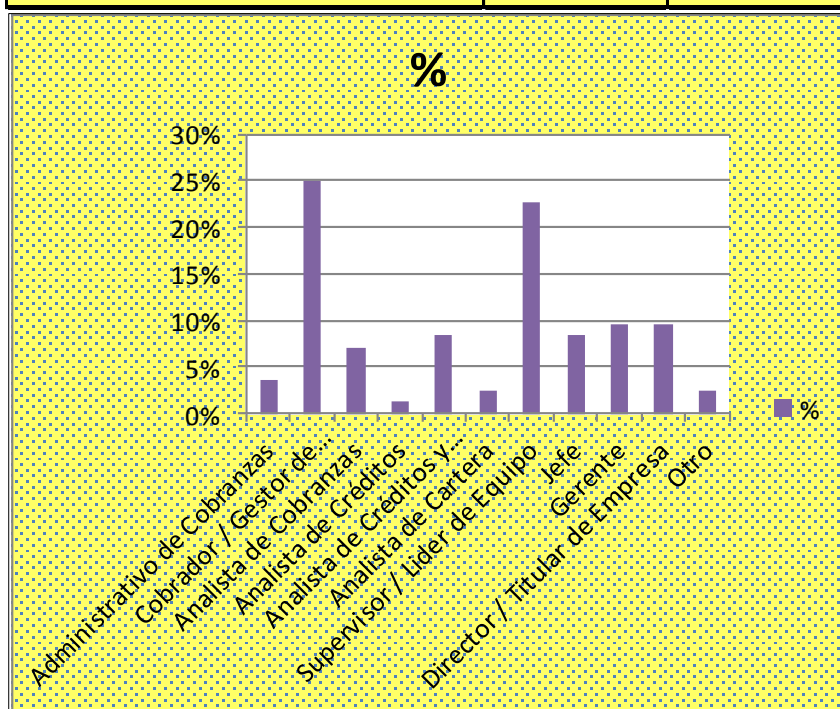


Puestos de trabajo de los encuestados. Se procedió a consultar a los participantes respecto de quienes tienen personal a su cargo y quiénes no. Respondieron por la primera opción 42 participantes (55%) y 35 por la segunda (45%).

Los puestos específicos en los cuales se desempeñan son los siguientes.

Tabla y gráfica 4. Puesto de trabajo de los encuestados.

Puesto	Respuesta	%
Administrativo de Cobranzas	3	4%
Cobrador / Gestor de Cobranzas	21	25%
Analista de Cobranzas	6	7%
Analista de Créditos	1	1%
Analista de Créditos y Cobranzas	7	8%
Analista de Cartera	2	2%
Supervisor / Lider de Equipo	19	23%
Jefe	7	8%
Gerente	8	10%
Director / Titular de Empresa	8	10%
Otro	2	2%
Totales	84	100%



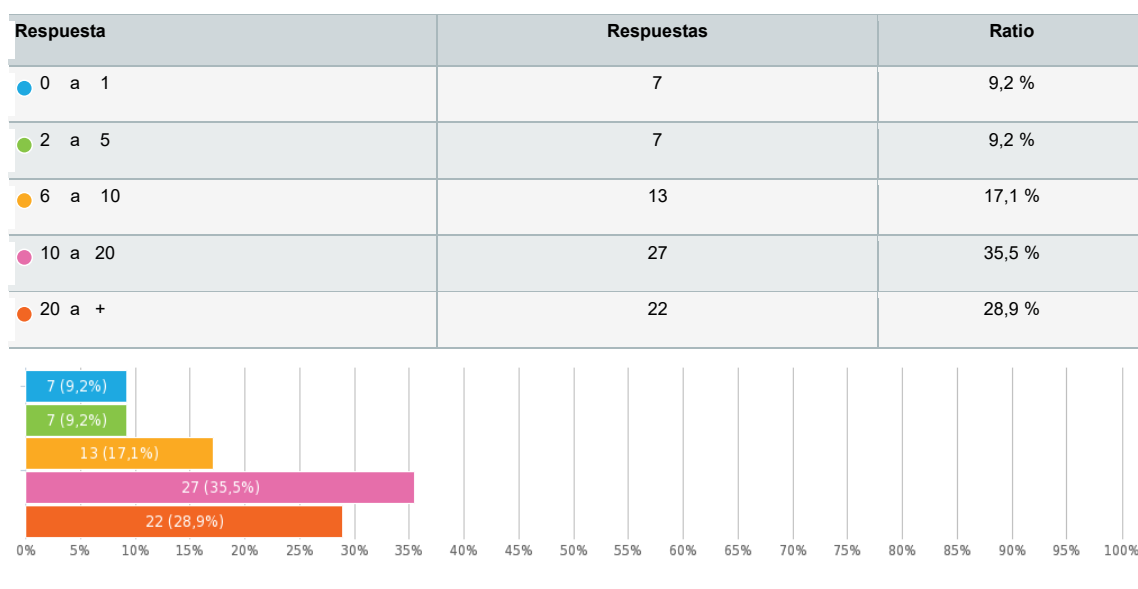
Fuente: Elaboración propia

Antigüedad en la actividad y en el cargo actual. Se le consultó a los convocados desde cuando vienen trabajando en el metier de cobranzas, para validar sus conocimientos y experiencia y para conocer las particularidades de este mercado de trabajo, si son

sectores por los cuales se pasa por un breve lapso, con gran rotación, o si lo usual es permanecer en estos puestos durante un tiempo considerable.

Tabla y gráfica 5. Tiempo total de trabajo en Créditos y Cobranzas.

Fuente: Elaboración propia

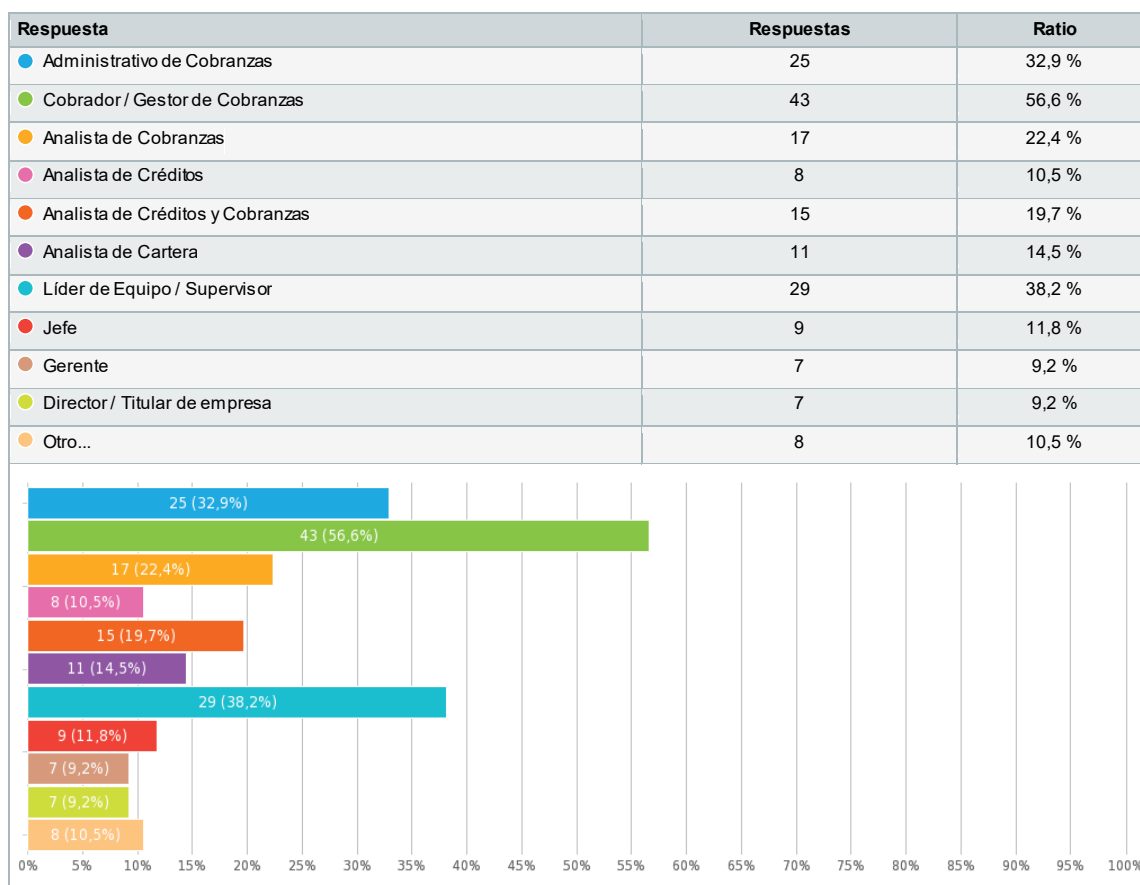


Como puede advertirse, la antigüedad en la tarea del colectivo encuestado es de gran consideración, y garantiza un conocimiento y experiencia importantes de los diversos aspectos que conforman la actividad en análisis, lo cual es necesario para la presente investigación. Asimismo, como los participantes han ocupado los más diversos puestos dentro del metier, su óptica del proceso no es unidireccional, sino que debió haber sido enriquecida con la visión que aporta el haberse desempeñado en distintas funciones del proceso y poder observar la actividad desde diferentes ángulos, con responsabilidades variadas y consecuentes con el objetivo final.

En el siguiente cuadro puede verse como 77 encuestados han consignado haber ocupado 179 puestos, lo cual hace referencia a la posibilidad de rotación de puestos y crecimiento en los cargos.

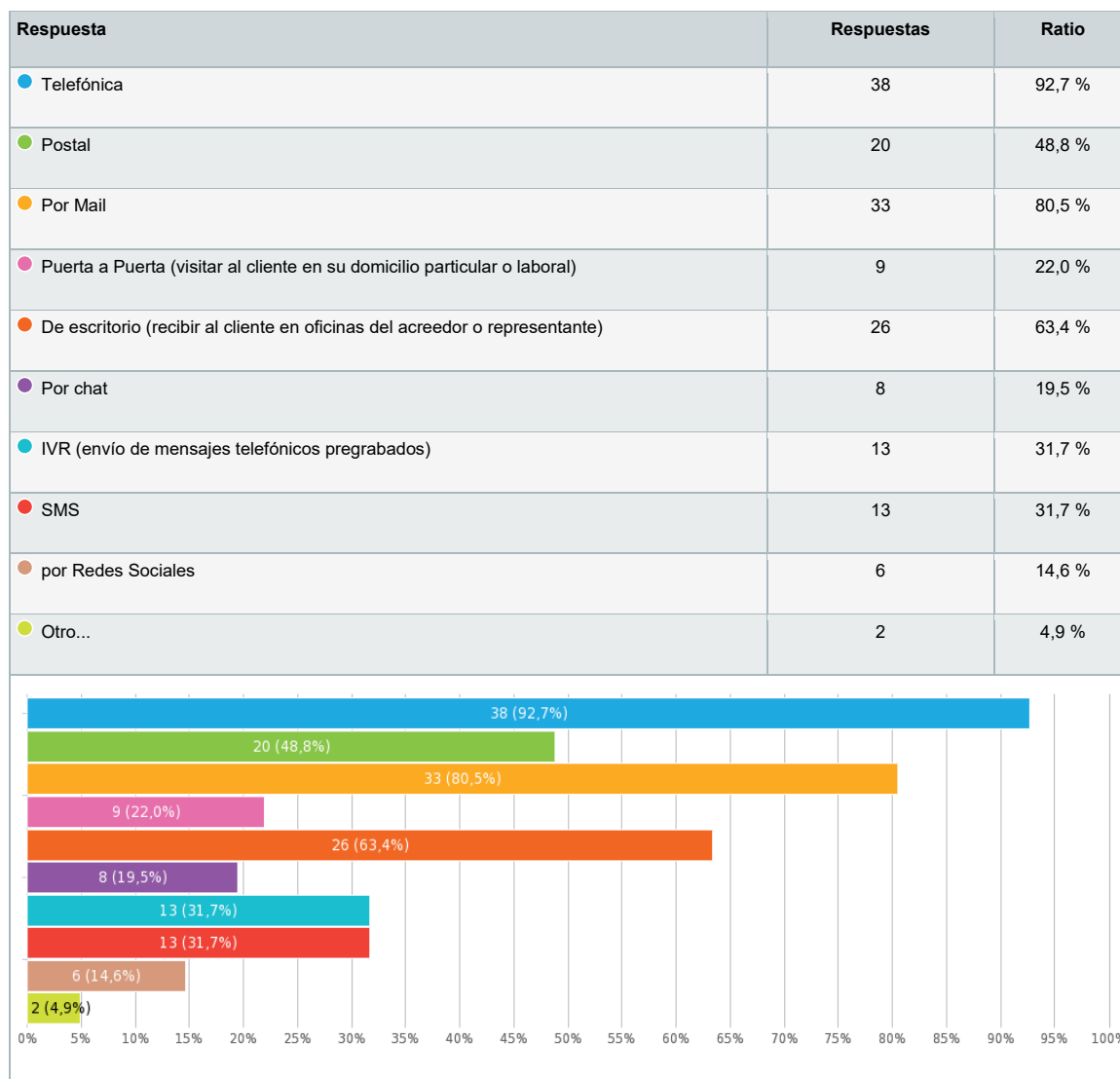
Tabla y gráfica 6. Puestos en los que los encuestados se han desempeñado anteriormente.

Fuente Elaboración propia



Tipo de gestiones desarrolladas. Consultados los encuestados sobre el tipo de gestiones de cobranza que llevan a cabo en la actualidad o han desarrollado en el pasado, también se aprecia un saber empírico consistente, pues en general han desarrollado varios tipos de acciones de cobro. Esto también adiciona valor a la investigación, porque mayoritariamente quienes han respondido el cuestionario han conocido y experimentado, desde las acciones mismas en el campo de trabajo, varias clases de acciones de cobro, lo cual les asigna la autoridad del conocimiento y la experiencia.

Tabla y gráfica 7. Tipo de acciones de cobro que los encuestados desarrollan o han desarrollado en forma habitual.



Otro: Ferias de cobro. Legales.

Fuente: Elaboración propia

8.2. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En la introducción del presente trabajo se indicaron cuáles eran las preguntas y objetivos de la investigación a las que se pretendía dar respuesta. A continuación se procuró responder cada interrogante formulado, con información proveniente de los resultados de la encuesta realizada, en su parte pertinente.

Consecuentemente, los tópicos analizados son los siguientes:

- Capacitación de los recursos humanos dedicados.
- Funcionalidad de los recursos tecnológicos de apoyo utilizados.
- Política de cobranza.
- Acciones de cobranza utilizadas.
- Controles sobre el proceso.
- Objetivos a alcanzar y modalidad de retribución.

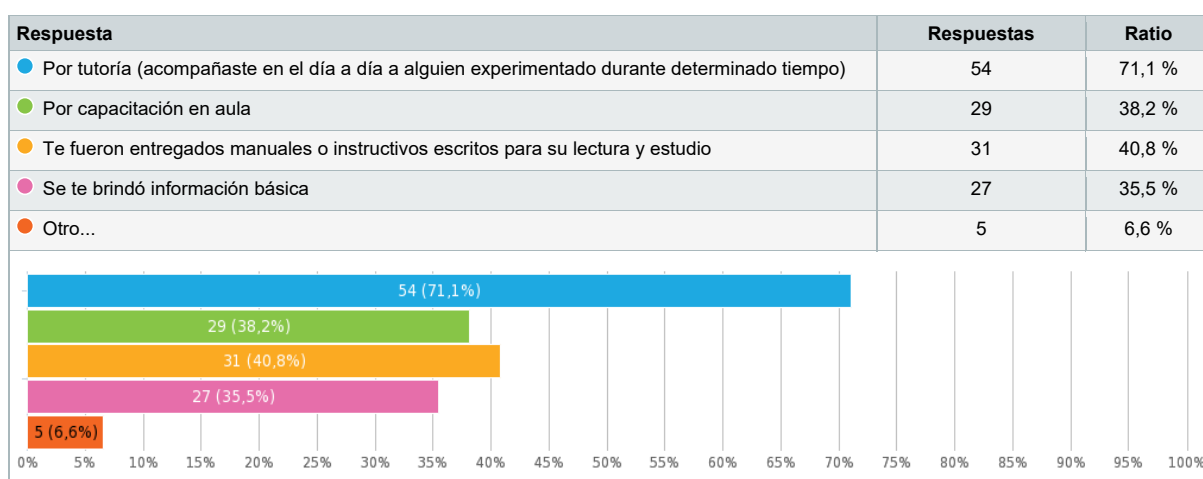
Se realizó un análisis general de las respuestas obtenidas, verificandose su consistencia respecto de los grupos y subgrupos establecidos y mencionados precedentemente.

8.2.1. Capacitación de los recursos humanos dedicados.

Se formularon varias consultas sobre este tópico, nivel de educación formal alcanzado, modo de capacitación inicial recibido, capacitaciones cursadas y temas o materias consideradas como importantes para capacitarse.

Pregunta N° 15. ¿Cómo fuiste capacitado para la tarea cuando te iniciase en la actividad?

Tabla y gráfica 8. Capacitación inicial general.



Fuente Elaboración propia

Estos guarismos no presentan diferencias significativas entre empresas dueñas del crédito y agencias de cobranzas, pero si entre quienes tienen gente a cargo y los que no la tienen. Los primeros han tenido casi el doble de capacitación en aula que los últimos, quienes son mayoritariamente capacitados inicialmente por tutoría y proveyéndoles información básica, como consta en el siguiente cuadro.

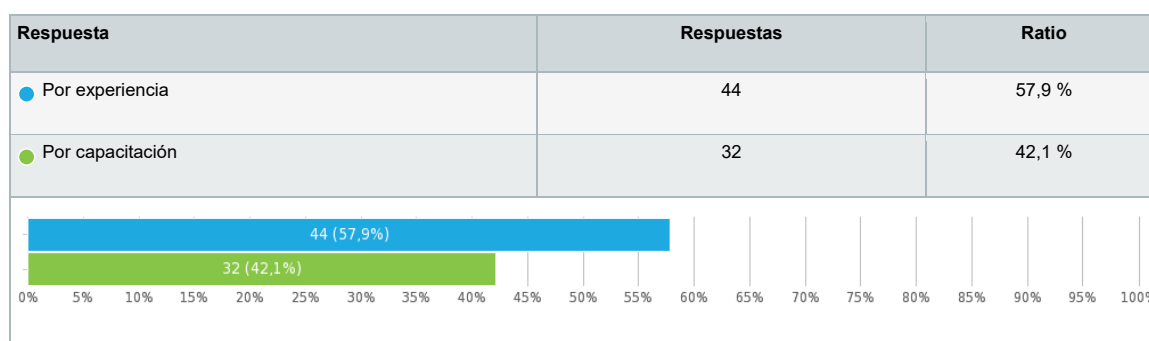
Tabla 1. Capacitación inicial por grupos de investigación.

¿Cómo fuiste capacitado para la tarea cuando te iniciaste en la actividad?								
Opciones	Dueños crédito		Agencias Cobro		Jefes, Gtes, etc.		Empleados	
	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
Por tutoría	28	68%	26	74%	29	69%	25	74%
Capacitación en aula	17	42%	12	34%	20	48%	9	26%
Manuales o instructivos	15	37%	16	46%	20	48%	11	32%
Información básica	16	39%	11	31%	13	31%	14	41%
Otro	3	7%	2	6%	4	10%	1	3%

Fuente: Elaboración propia

Pregunta N° 14. ¿Cómo adquiriste mayoritariamente los conocimientos y habilidades que posees y utilizas en el área de Cobranzas?

Tabla y gráfica 9. Forma de adquisición de conocimientos y habilidades en Cobranzas.



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a sus respuestas los encuestados reconocen haber aprendido mas por experiencia que por capacitación. Este concepto es más fuerte en las Agencias de Cobranza y en los trabajadores sin personal a cargo.

Tabla 2. Forma de adquisición mayoritaria de conocimientos por grupos de investigación.

Forma de adquisición mayoritaria de conocimientos y habilidades en cobranzas								
Opciones	Dueños Crédito		Agencias Cobro		Jefes, Gtes, etc.		Empleados	
	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
Por experiencia	21	51%	23	66%	23	55%	21	62%
Por capacitación	20	49%	12	34%	19	45%	13	38%

Fuente: Elaboración propia

Pregunta N° 18. ¿En cuales temas o materias fuiste capacitado?

Tabla 3. Capacitaciones tomadas.

Respuesta	Respuestas	Ratio
● Técnica de Gestión de Cobranzas	63	82,9 %
● Técnicas de Comunicación	47	61,8 %
● Locución	19	25 %
● Comunicación telefónica	41	53,9 %
● Matemática Financiera	21	27,6 %
● Negociación	57	75 %
● Psicología Aplicada	32	42,1 %
● Programación Neurolingüística	51	67,1 %
● Análisis Transaccional	22	28,9 %
● Derecho de las Obligaciones y Contratos	22	28,9 %
● Administración de Carteras de Cuentas por Cobrar	28	36,8 %
● Indicadores de Estado de Cartera	26	34,2 %
● Liderazgo de Equipos de Trabajo	41	53,9 %
● Control de Calidad de Gestión de Cobro	29	38,2 %
● Otro...	2	2,6 %

Fuente. Elaboración propia

Puede advertirse con claridad el importante grado de capacitación de los trabajadores de la actividad, donde prima la Técnica de Gestión de Cobranzas, Técnicas de Comunicación y PNL. Se hará una apertura mayor para verificar si se mantienen los guarismos.

Tabla 4. Capacitaciones tomadas por grupo y subgrupo

Capacitaciones tomadas por grupo y subgrupo								
Opciones	Dueños del crédito				Agencias de Cobranzas			
	Jefes, Gtes, etc.		Empleados		Jefes, Gtes, etc.		Empleados	
	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
Técnica de gestión de cobranzas	18	90%	18	86%	17	77%	10	77%
Técnicas de comunicación	14	70%	12	57%	15	68%	6	46%
Locución	9	45%	1	5%	6	27%	3	23%
Comunicación telefónica	15	75%	10	48%	10	46%	6	46%
Matemática financiera	10	50%	6	29%	4	18%	1	8%
Negociación	17	85%	15	71%	17	77%	8	62%
Psicología Aplicada	11	55%	10	48%	7	32%	4	31%
Programación Neurolingüística	16	80%	12	57%	17	77%	6	46%
Análisis Transaccional	9	45%	7	33%	6	27%	0	0%
Derecho de las obligaciones y contratos	9	45%	6	29%	6	27%	1	8%
Administración de Carteras Ctas. por Cobrar	8	40%	5	24%	12	55%	3	23%
Indicadores de estado de cartera	10	50%	5	24%	10	46%	1	8%
Liderazgo de equipos de trabajo	15	75%	6	29%	17	77%	3	23%
Control de Calidad de Gestión de Cobro	12	60%	5	24%	11	50%	1	8%
Otro	0	0%	2	10%	0	0%	0	0%

Fuente: Elaboración propia

Verificando cada grupos de la investigación se aprecia una mayor capacitación en general para Dueños del crédito y para el subgrupo de Jefes, Gerente, etc. de ambos tipos de entidades, primando los de empresas acreedoras sobre los de Agencias de cobranzas. En la comparativa salen perdiendo los empleados de Agencias de cobranzas como los menos capacitados. También los encuestados fueron consultados sobre que capacitaciones les gustaría recibir.

Pregunta N° 19. ¿En cuales temas te gustaría ser capacitado para optimizar tu performance?

Tabla 5. Temas de interés para capacitación.

Fuente: Elaboración propia

Respuesta	Respuestas	Ratio
● Manejo del sistema informático	30	39,5 %
● Manejo del sistema telefónico	5	6,6 %
● Conocimiento del producto	8	10,5 %
● Financiación de deudas	15	19,7 %
● Metodología de pagos (donde pagar, cómo, horarios de atención, etc.)	4	5,3 %
● Marco contractual /jurídico de la relación con el cliente	19	25 %
● Técnicas de gestión de cobranzas	16	21,1 %
● Técnicas de comunicación	18	23,7 %
● Negociación	24	31,6 %
● Psicología Aplicada	23	30,3 %
● Programación Neurolingüística	15	19,7 %
● Analisis Transaccional	12	15,8 %
● Administración de carteras de cuentas por cobrar	25	32,9 %
● Liderazgo de equipos de trabajo	26	34,2 %
● Control de calidad	24	31,6 %
● Otro...	2	2,6 %

Los participantes de la encuesta privilegian el Manejo del sistema infomático en primer lugar, seguido por Liderazgo de equipos de trabajo y Administración de carteras de cuentas por cobrar, las cuales posiblemente sean materias que se reservan a los puestos de mayor responsabilidad.

Se revisarán estas preferencias por grupo para saber si los resultados se mantienen al analizar en forma separada las diferentes responsabilidades o empresas.

Tabla 6. Temas de interés para capacitación por grupos de investigación.

Fuente: Elaboración propia

Temas de interés para capacitación por grupos de investigación								
Opciones	Dueños crédito		Agencias Cobro		Jefes, Gtes, etc.		Empleados	
	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
Manejo sistema informático	20	49%	10	29%	19	45%	11	32%
Manejo sistema telefónico	2	5%	3	9%	4	10%	1	3%
Conocimiento del producto	2	5%	6	17%	3	7%	4	15%
Financiación de deudas	12	29%	3	9%	8	19%	7	21%
Metodología de pagos	2	5%	2	6%	3	7%	1	3%
Marco contractual	11	27%	8	23%	8	19%	11	32%
Técnicas gestión cobranza	10	24%	6	17%	11	26%	5	15%
Técnicas de comunicación	12	29%	6	17%	9	21%	9	27%
Negociación	14	34%	10	29%	11	26%	13	38%
Psicología aplicada	10	24%	13	37%	11	26%	12	35%
PNL	9	22%	6	17%	9	21%	6	18%
Análisis Transaccional	7	17%	5	14%	9	21%	3	9%
Administración carteras	15	37%	10	29%	15	36%	10	29%
Liderazgo de equipos	9	22%	17	49%	14	33%	12	35%
Control de calidad	9	22%	15	43%	14	33%	10	29%
Otro	1	2%	1	3%	2	5%	0	0%

En la Tabla N°6 se reflejan diferencias sustanciales entre los distintos grupos, algunas de ellas parecerían ser lógicas, pues Jefes, Gerentes, etc. deben tener necesidades distintas de quienes no tienen gente cargo, por las diferentes responsabilidades que tienen, pero las otras son complejas de entender.

En las empresas dueñas de los créditos prima el deseo de capacitarse en el *Manejo del sistema informático*, mientras que en las compañías especialistas en cobranzas la máxima aspiración de capacitación es sobre *Liderazgo de equipos de trabajo*. Llamam la atención estas diferencias, sobre todo porque que las empresas acreedoras suelen ser mas poderosas que las de cobranzas y se supone que deben contar con mayores recursos para los sistemas informáticos, y además, las empresas de cobranzas cuentan con equipos de trabajo de menores dimensiones y deberían tener mayores facilidades en el liderazgo por la mayor cercanía a cada trabajador.

Una explicación viable es que las empresas titulares quizá cuenten con sistemas muy complejos y de difícil manejo y, que las de cobranzas necesiten más que aquellas producir resultados concretos sostenibles, para lo cual el liderazgo es esencial. Esto último es consecuente con la capacitación que este colectivo ubica en el segundo lugar de sus deseos, la de Control de Calidad, seguramente dirigida al corazón de esas entidades, el proceso de gestión de cobro. En ese segundo lugar las empresas dueñas del crédito a cobrar ubican la Administración de carteras, temática en la cual se presume que debe ser especialistas.

Pero para comprender más acabadamente las diferencias suscitadas en los deseos de capacitación, se profundizará en los datos para verificar si contemplando las respuestas de los sub-grupos se logra obtener mayor información.

Tabla 7. Temas de interés en capacitación por subgrupos de investigación.

Temas de interés en capacitación por subgrupos de investigación								
Opciones	Dueños del crédito				Agencias de Cobranzas			
	Jefes, Gtes, etc.		Empleados		Jefes, Gtes, etc.		Empleados	
	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
Manejo sistema informático	1	25%	9	43%	8	36%	2	15%
Manejo sistema telefónico	0	0%	1	5%	3	14%	0	0%
Conocimiento del producto	0	0%	2	10%	3	14%	3	23%
Financiación de deudas	0	0%	5	24%	1	5%	2	15%
Metodología de pagos	0	0%	0	0%	1	23%	1	8%
Marco contractual	0	0%	8	38%	5	23%	3	23%
Técnicas gestión cobranza	0	0%	4	19%	5	18%	1	8%
Técnicas de comunicación	2	50%	7	33%	4	32%	2	15%
Negociación	0	0%	10	48%	7	35%	3	23%
Psicología aplicada	1	25%	7	33%	8	36%	5	39%
PNL	0	0%	5	24%	5	23%	1	8%
Análisis Transaccional	2	50%	3	14%	5	23%	0	0%
Administración carteras	1	25%	7	33%	7	32%	3	23%
Liderazgo de equipos	0	0%	6	29%	11	50%	6	46%
Control de calidad	2	50%	7	33%	12	55%	3	23%
Otro	1	25%	0	0%	1	5%	0	0%

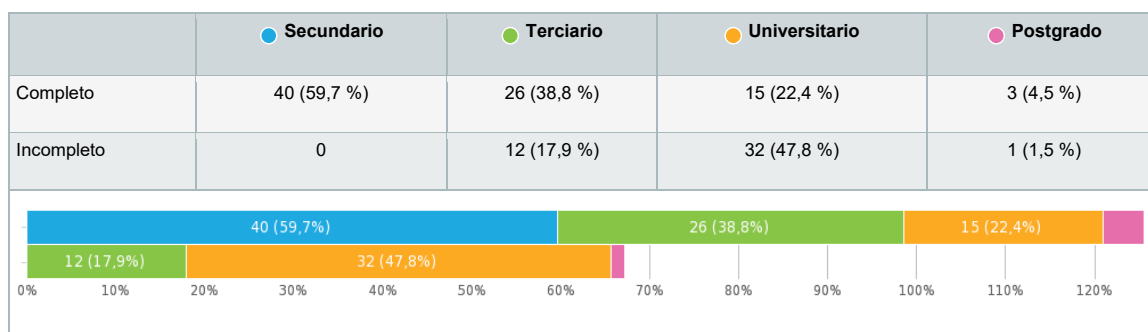
Fuente: Elaboración propia

Al adentrarse mas en la información, puede verse que son los empleados de las empresas dueñas del crédito quienes desean capacitarse en el Manejo del sistema informático, Negociación y Marco contractual, mientras que los Jefes y Gerentes reparten preferencias entre Técnicas de Comunicación, Análisis Transaccional y Control de Calidad.

En las Agencias de cobranzas tanto Jefes como Empleados dan preminencia a sus ganas de capacitarse en Liderazgo de equipos de trabajo, materia que ocupa el primer lugar para Empleados y el segundo para Jefes, siendo el primero para estos el Control de Calidad que para los Empleados queda en segundo lugar. Para los Jefes de Agencias el Manejo del Sistema está en tercer lugar, y en anteúltimo puesto para sus empleados.

Pregunta N° 19. Consigna tus estudios y si fueron completados.

Tabla y gráfica 10. Estudios cursados.



Fuente: Elaboración propia

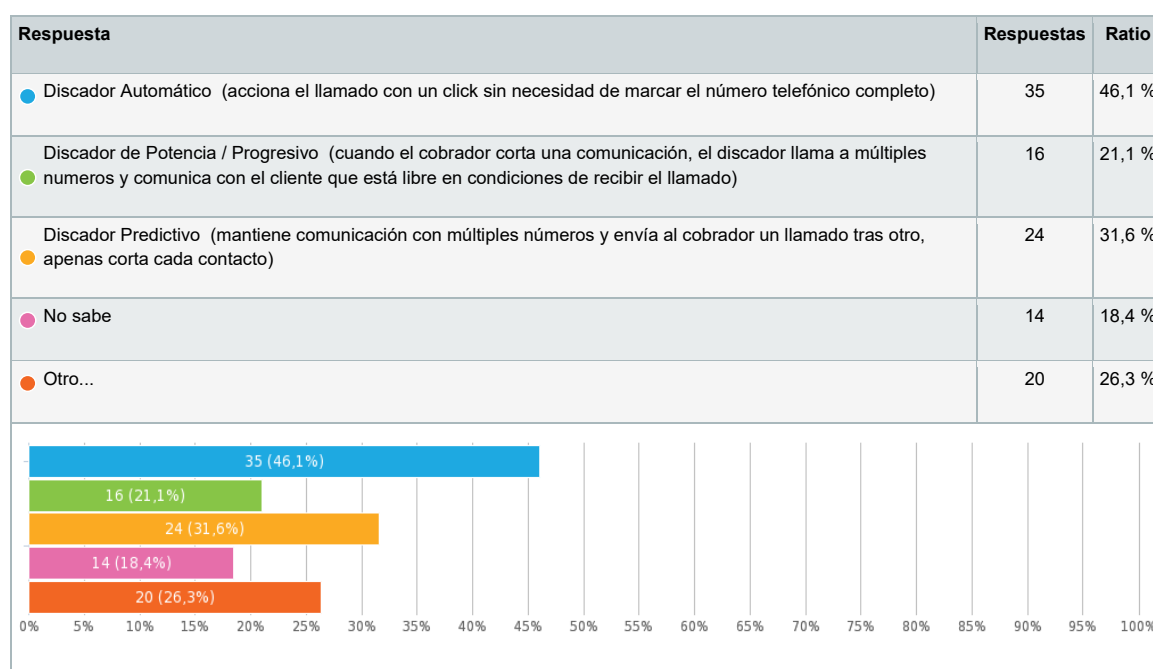
Se advierte mayor concentración en estudios secundarios completos y en universitarios incompletos, seguidos por terciario y universitario completos. En la apertura por grupo se destaca un mayor porcentaje de trabajadores con estudios universitarios completos en las empresas acreedoras (26,3% vs. 17,2%), no arrojando el resto de los guarismos diferencias relevantes.

8.2.2. Funcionalidad de los recursos tecnológicos utilizados.

La indagación se focalizó sobre tres temas de trascendencia, el sistema telefónico, el sistema experto de gestión de cobro y la disponibilidad de obtención de información sobre los deudores. Con la finalidad de obtener información sobre dichos temas se dispusieron cinco preguntas que se verán seguidamente, con las respuestas que se obtuvieron.

Pregunta N° 29. Por favor, indica de cuales herramientas dispone el equipo/sistema telefónico que utilizas.

Tabla y gráfica 11. Herramientas telefónicas disponibles.



Fuente: Elaboración propia

Como el volumen de las respuestas consignando *Otro* es importante, es menester revisar los comentarios consignados, pues al indicar esa respuesta se le ofrecía al encuestado la posibilidad de colocar comentarios en un box de caracteres limitados. Los comentarios fueron los siguientes:

17 respuestas dijeron de variada forma que hacen llamados en forma manual, digitando cada llamada (22%).

1 respuesta indicó que los llamados telefónicos que realizan son mínimos.

2 respuestas expresaron que hacen llamados por Zoiper, un software multiplataforma diseñado para trabajar con sistemas de comunicación IP (Intenet Protocol), de voz sobre Internet.

La cantidad de respuestas indicando que hacen llamados en forma manual asombó al investigador, quien daba por descontado que ya no se utilizaba en las empresas donde trabajan los encuestados ese tipo de tecnología antigua. Tal es así, que omitió incluirla dentro de las opciones posibles.

En el análisis por grupos surgieron importantes diferencias que es conveniente destacar.

Tabla 8. Herramientas telefónicas disponibles por grupos.

Herramientas telefónicas disponibles por grupo				
Opciones	Dueños del Crédito		Agencias Cobranzas	
	Q	%	Q	%
Discador automático	14	34%	21	60%
Discador de potencia	3	7%	13	37%
Discador predictivo	9	22%	15	43%
No sabe	9	22%	5	14%
Otro	13	32%	7	20%

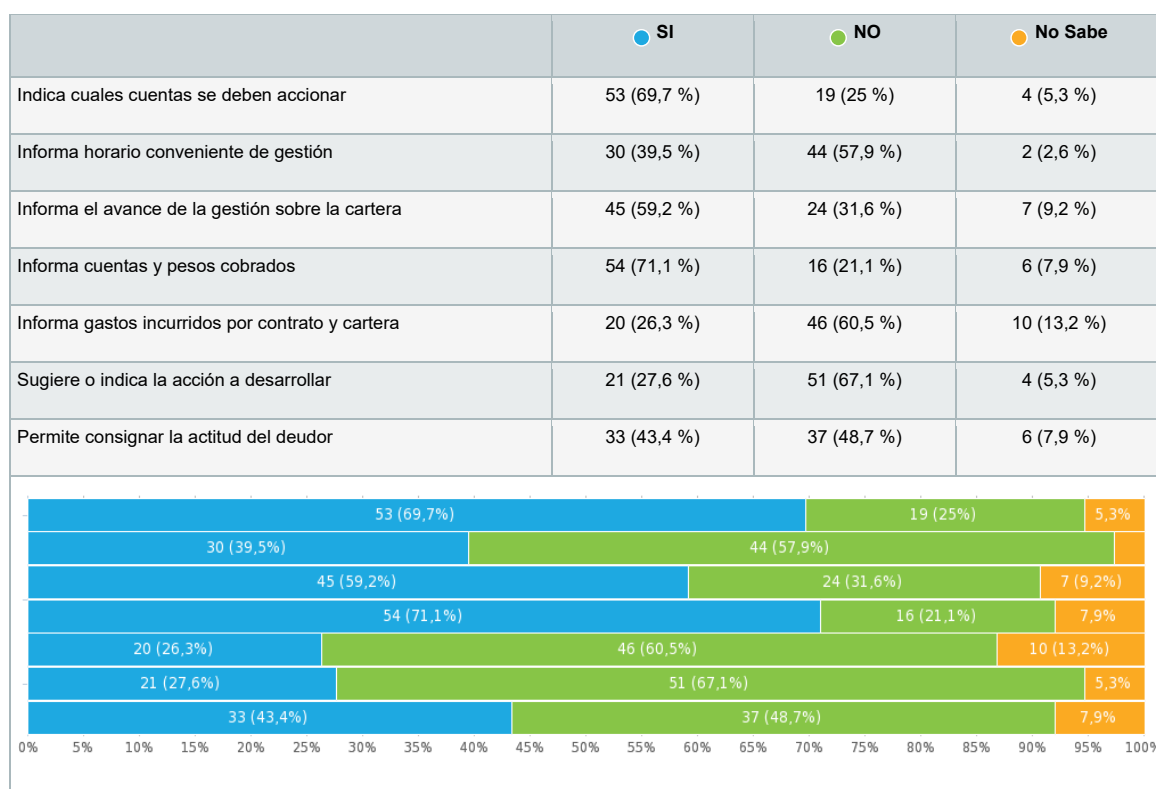
Fuente: Elaboración propia

Evidentemente, la tecnología empleada por las empresas de cobranzas involucradas es superior a la de las empresas titulares del crédito, aunque dentro de *Otros* hay 6 respuestas que refieren utilizar discador manual (17%). La ventaja tecnológica tiene que ver con el corazón del negocio de estas agencias, donde comunicarse y hacerlo en forma rápida es parte relevante del negocio y por ello han adquirido o desarrollado una tecnología superior.

Pregunta N° 30. ¿Cuales facilidades te proporciona el sistema informático que utilizas para la gestión de cobro?

Tabla y grafica 12. Facilidades del sistema informático.

Fuente: Elaboración propia



Al revisar el comportamiento de las respuestas por grupo, no se observan grandes diferencias con el cuadro general, salvo en el ítem *Informa gastos de gestión sobre la cartera*, en el cual las Agencias de Cobranzas han consignado SI, en el 83% de las respuestas, duplicando a las empresas acreedoras que lo han hecho solo para el 39%.

A continuación de la pregunta anterior, el investigador consultó a los encuestados si el sistema informático empleado les proveía de alguna otra funcionalidad no listada. Las respuestas obtenidas fueron que *No* en el 88% de los casos e indicaron *Si* para el 12%, manteniéndose valores similares para los grupos por separado.

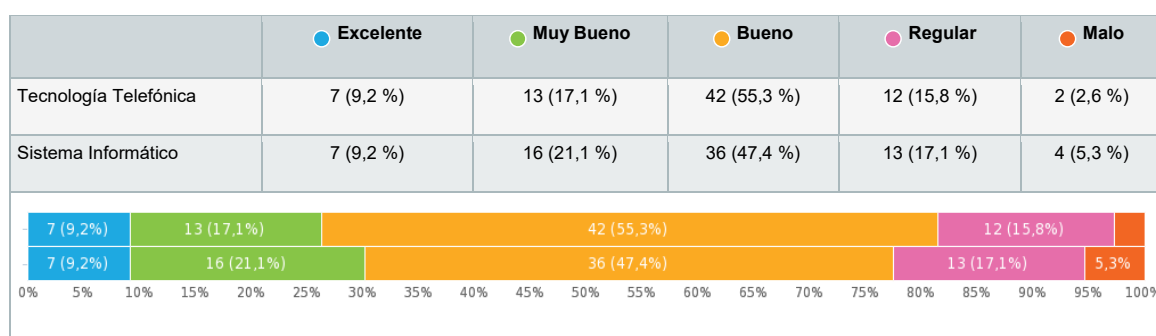
De todas formas, sirve consignar las facilidades adicionales a las mencionadas que fueron indicadas.

En empresas acreedoras se mencionó: Uso del servicio alarmas sobre gestión. Envío automático de mails por DSO. Agenda.

En Agencias de Cobranza se indicó: Tablero de comando que asigna las cuentas a los gestores. El historial de cobranza del deudor. Aging. Datos de los deudores. Programa de envío de SMS o IVR automático en caso de que el contacto sea mensaje en contestador.

Pregunta N° 28. ¿Cómo calificarías a la tecnología disponible en tu empresa para la gestión de cobro?

Tabla y gráfica 13. Calificación de la tecnología disponible.



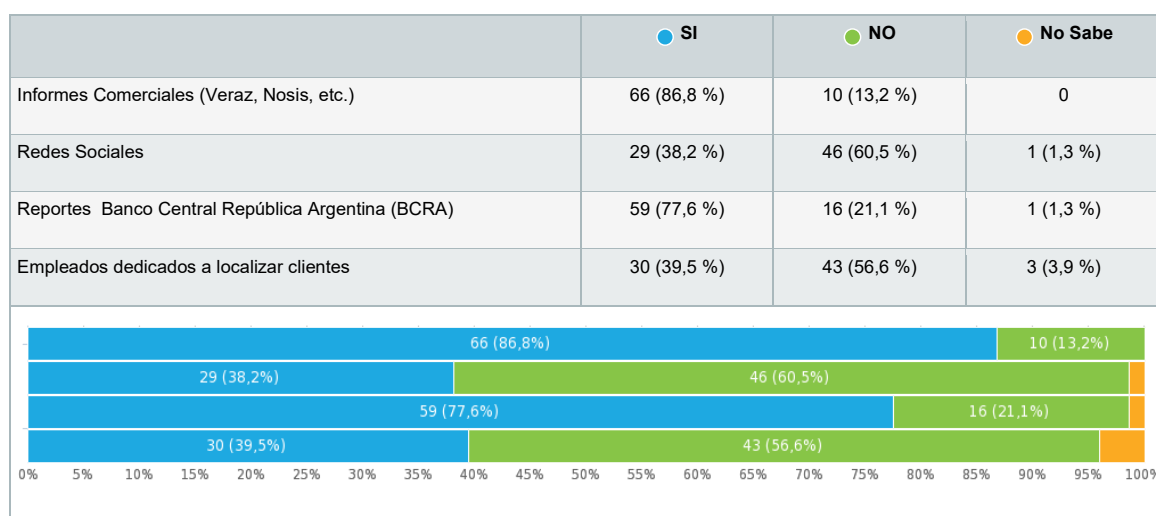
Fuente: Elaboración propia

Las respuestas revelan satisfacción mayoritaria con la tecnología, pues el 81,6% califica como Excelente, Muy Buena o Buena a la telefonía y el 78% hace lo propio para con el sistema informático. Si se observan los parciales por grupo, los guarismos son similares.

Pregunta 32. ¿Dispones de accesos on line o apoyo para ubicar a deudores y conocer su situación crediticia?

Tabla y gráfica 14. Disponibilidad de obtención de información para localización.

Fuente: Elaboración propia



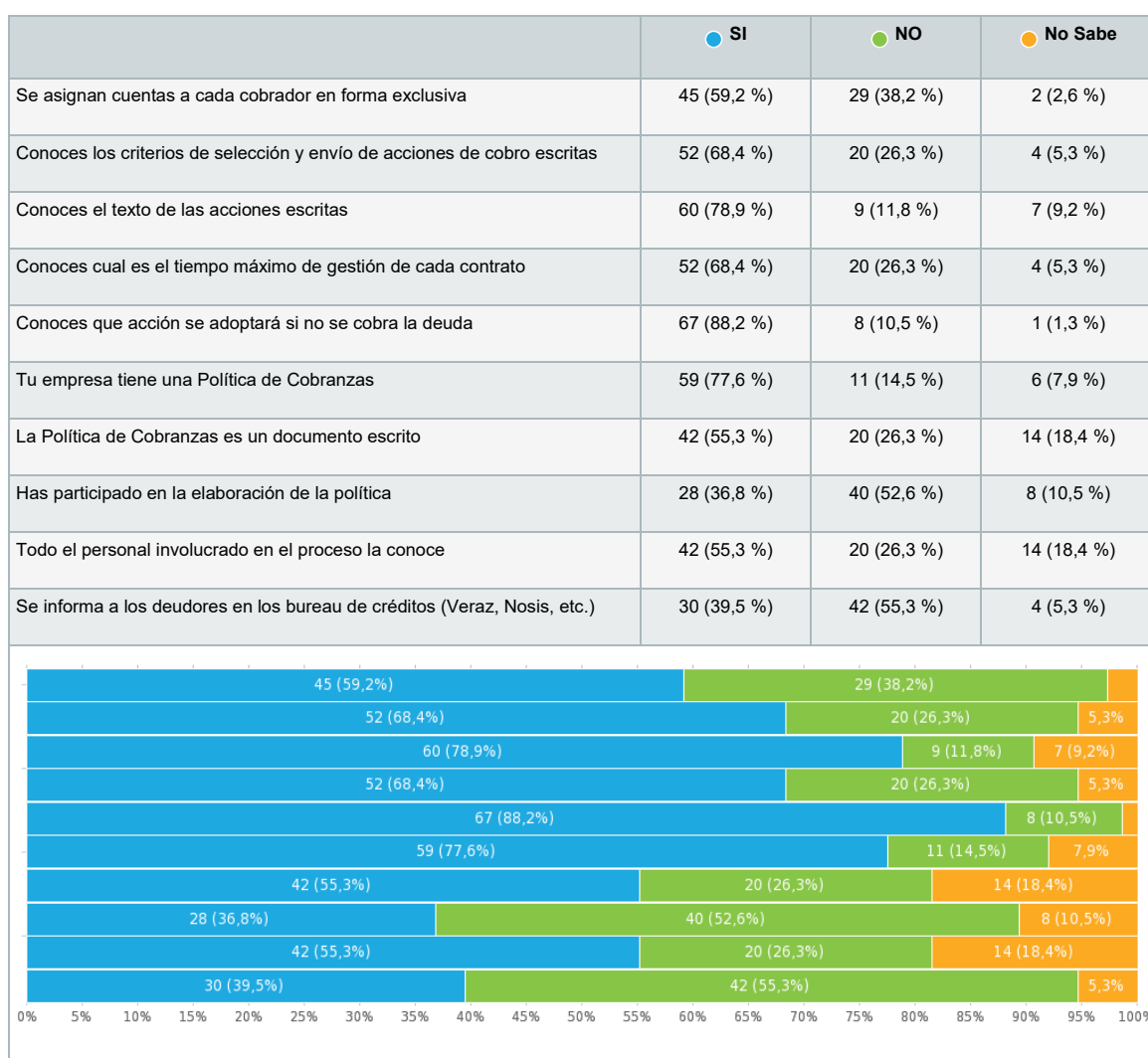
En la comparación por grupos los valores se mantienen parecidos al cuadro general, variando ostensiblemente solo en el ítem *Empleados dedicados a localizar clientes*, donde las Agencias de Cobranzas superan el duplo de lo asignado por los titulares del crédito, 57% contra el 24% de las empresas acreedoras. Esta disparidad encuentra su razón en que los casos derivados a agencias suelen ser mas difíciles de cobrar y tener mayor antigüedad y precisamnete una de las dificultades puede estribar en la localización de deudor. Por ello han introducido en sus planteles personal especial para búsqueda de los morosos.

8.2.3. Política de cobranzas.

Se intentó determinar la existencia de una política de cobranzas mediante el conocimiento de cuestiones operativas, criterios de selección y plazos de gestión, y aunque también se cuestionó en forma específica por ella, se pretendió validar las respuestas mediante la coherencia de las contestaciones.

Pregunta N° 33. ¿Qué información tienes sobre los siguientes aspectos del proceso de gestión de cobro?

Tabla y Gráfica 15. Política de cobranzas.



Fuente: Elaboración propia con asistencia de Survio

El 77,6% afirma que la empresa tiene una política de cobro, pero poco más de la mitad (55,3%) expresa que el personal involucrado en el proceso la conoce y también el mismo porcentaje de encuestados responde que la misma está plasmada en un documento escrito.

En lo atinente a la confección de la política, solo una minoría del 36,8% dice haber participado en ella.

La comparación entre grupos de empresas acreedoras y agencias de cobro no muestra diferencias dignas de destacarse, pero si se revisa entre quienes tienen personal a cargo y quienes no lo tienen, si hay variaciones importantes. El 59,5% de los Jefes y Gerentes

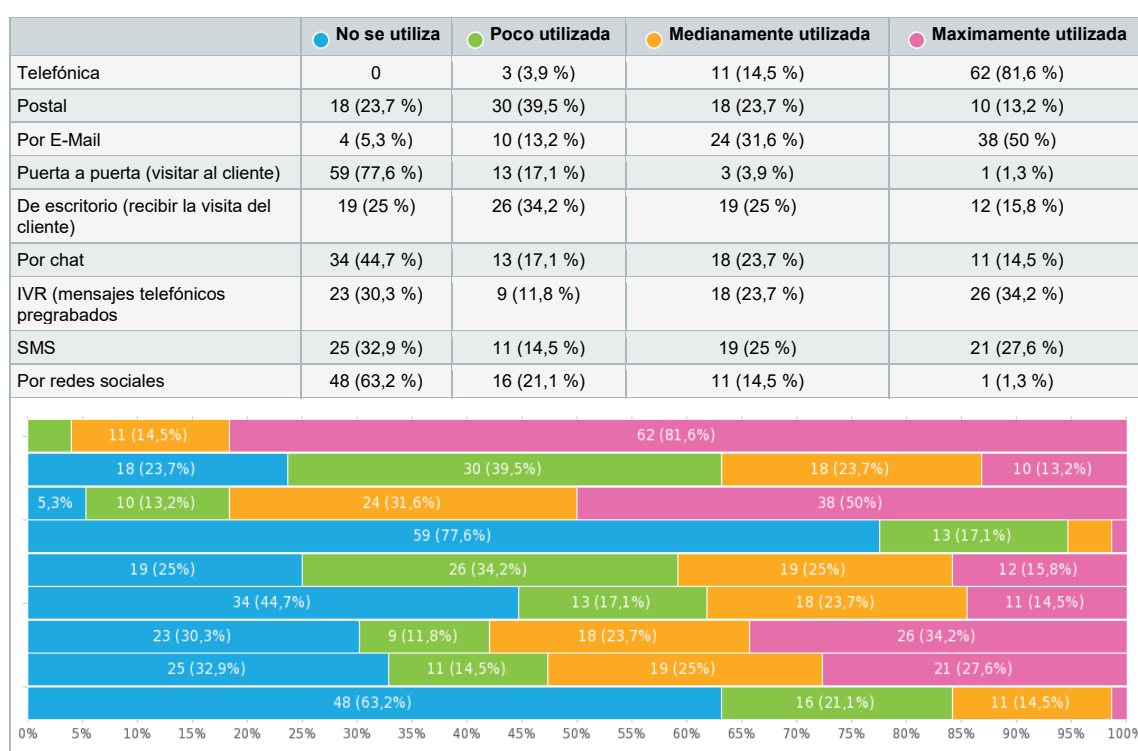
participó en la elaboración de la política y el 71,4% dice que el personal involucrado en el proceso la conoce, lo cual es muy distinto a lo que expresan quienes no tienen gente a cargo, para quienes el porcentaje desciende a la mitad, al 35%.

8.2.4. Acciones de cobranza utilizadas.

Se procedió a consultar a los encuestados sobre cuales acciones de cobro se emplean y con qué intensidad son aplicadas.

Pregunta N° 12. Por favor, indica cuales acciones de cobro se realizan en la empresa y cuan utilizadas son dentro del proceso de gestión.

Tabla y gráfica 16. Utilización de acciones de cobro.



Fuente: Elaboración propia

Las acciones mas utilizadas son la telefónica, seguida por la efectuada por correo electrónico y el envío de mensajes por IVR, también una acción de tipo telefónica, aunque masiva y con

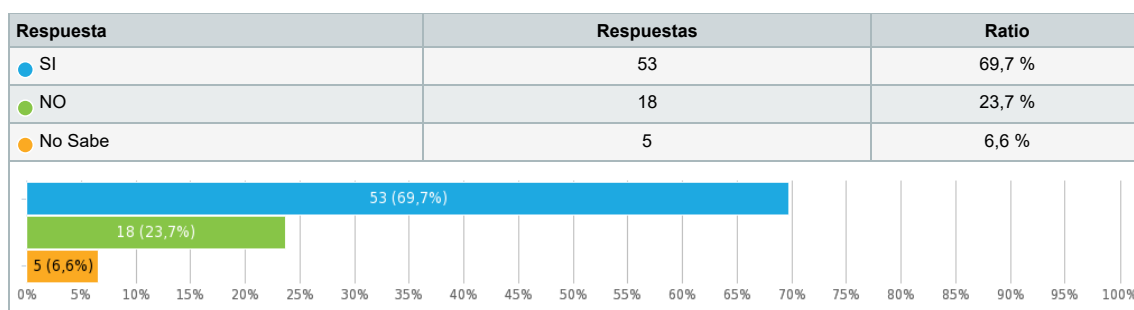
escasa participación humana. En el otro extremo, las no utilizadas son la gestión puerta a puerta y por chat, en ese orden.

La gestión postal, que en otro tiempo fue la predominante, aparece en retirada pues un 63% afirma que no la utiliza o que la utiliza poco y ha sido desplazada por otros medios de comunicación, mas modernos. Sin embargo, la gestión por redes sociales solo es utilizada en un 15% conforme lo manifestado por los encuestados.

Cabe preguntarse si estos valores se mantienen entre empresas dueñas del crédito y empresas de cobranzas. La respuesta es que sí, pero con fuertes variantes en la utilización de IVR que en agencias de cobro es superior a los dueños del crédito, 54,3% versus 7% y, en gestión por SMS, 43% contra 15%.

Pregunta N° 34. En tu empresa, se inician procesos judiciales para recuperar las deudas?

Tabla y gráfica 17. Inicio de acciones judiciales.



Fuente: Elaboración propia

Esta pregunta junto con la N° 35, además de aportar información de sumo interés sobre las acciones de cobro desarrolladas, también completan la política de cobranzas, porque refieren al conocimiento del proceso general de cobro.

Un 70% de los participantes dice que efectivamente se emplea la gestión de cobro judicial.

La tendencia se mantiene entre los titulares del crédito y las agencias de cobro, pero en las

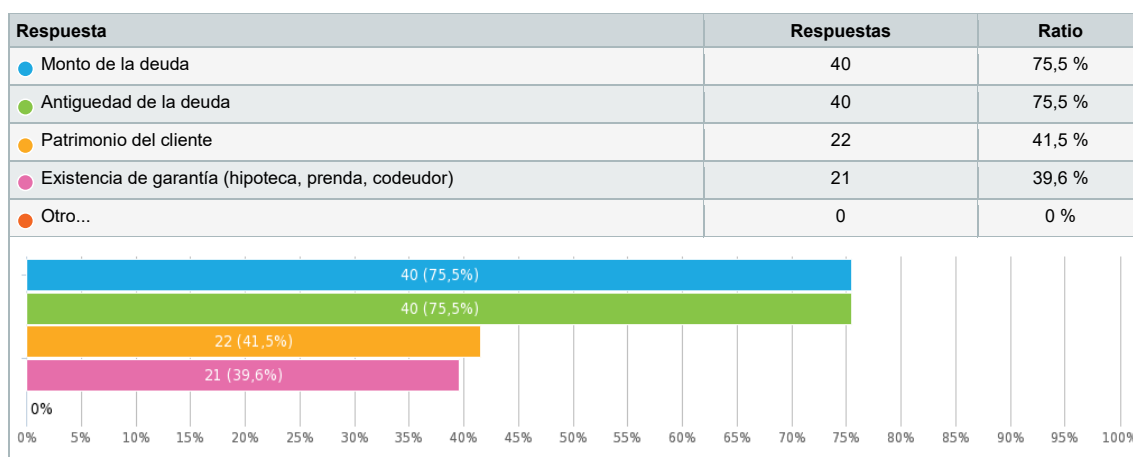
primeras el porcentaje que dice iniciar acciones judiciales es superior, 78% contra 60% de agencias.

Si se revisa que ocurre entre Jefes y Empleados, el 64% de los primeros indica que si se inician acciones judiciales para cobrar, mientras que los segundos dicen que si, en un 77%. Entendiendo que los Jefes, Gerentes, etc. conocen con precisión el proceder de las empresas y afirman lo correcto, quizá los Empleados no tengan buena información.

Una vez establecido que mayoritariamente se inician acciones judiciales de cobro, es conveniente preguntar a cuales deudores se les iniciará juicio. Ese cuestionamiento es formulado en la siguiente interrogante.

Pregunta N° 35. ¿Conocés con qué criterio se seleccionan los clientes a los cuales se les hará juicio?

Tabla y gráfica 18. Criterios para juicio.



Fuente: Elaboración propia

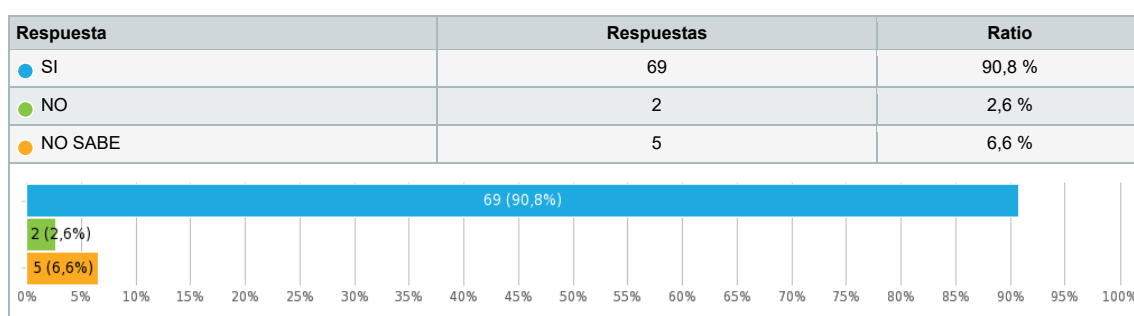
Similar tendencia pero con porcentaje superiores para monto y antigüedad de la deuda se observan en las empresas acreedoras, en comparación con las empresas de cobranzas: 84% versus 62% en monto y 81% contra 67% en antigüedad.

8.2.5. Controles sobre el proceso.

Analizar la tarea que se desarrolla, revisar la cantidad y la calidad de lo actuado importan una labor esencial para quienes pretendan mejorar el rendimiento de su empresa. Determinar qué se controlará y cómo se efectuará el control son tópicos que también forman parte de la política de cobranzas, pero se prefirió revisarlas en un apartado especial por su singularidad y trascendencia.

Pregunta N° 21. ¿Se controla el trabajo que desarrollas y se lleva a cabo en tu sector/departamento/empresa?

Tabla y gráfica 19. Control de la tarea.



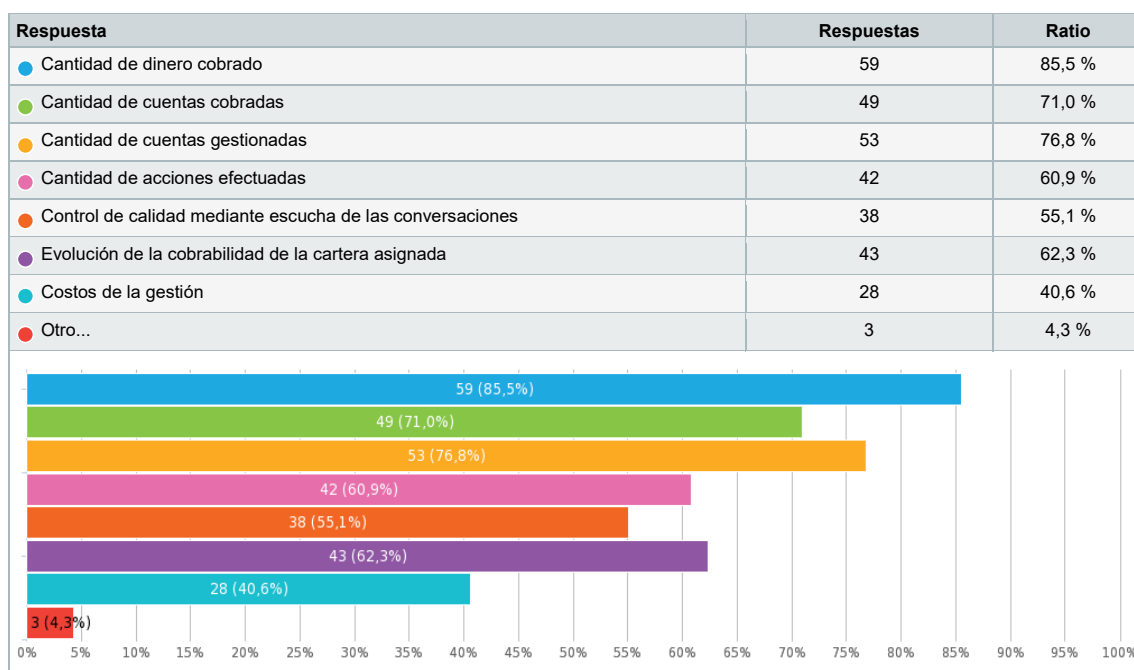
Fuente: Elaboración propia

Una abrumadora mayoría de los encuestados expresan que si se controla el trabajo que se lleva a cabo y, es saludable para las empresas que así sea. Pero falta determinar como son esos controles, lo que se revisará en el siguiente cuestionamiento.

Pregunta N° 22. ¿En qué consisten los controles que se llevan a cabo?

Tabla y gráfica 20. Tipo de control.

Fuente: Elaboración propia



El control sobre el monto de dinero cobrado prima en forma clara en el cuadro general y se mantiene en ese lugar cuando se desagregan empresas titulares del crédito y de cobranzas. Sin embargo, en el resto de los ítems se observan diferencias relevantes.

Tabla 9. Tipo de control. Comparativo por grupo.

Tipo de control. Comparativo por grupo				
Opciones	Dueños del Crédito		Agencias Cobranzas	
	Q	%	Q	%
Cantidad de dinero cobrado	33	85%	26	87%
Cantidad de cuentas cobradas	25	64%	24	80%
Cantidad de cuentas gestionadas	27	69%	26	87%
Cantidad de acciones efectuadas	22	56%	20	67%
Control de calidad por escuchas	17	44%	21	70%
Cobrabilidad cartera asignada	22	56%	21	70%
Costos de gestión	14	36%	14	47%
Otro	2	5%	1	3%

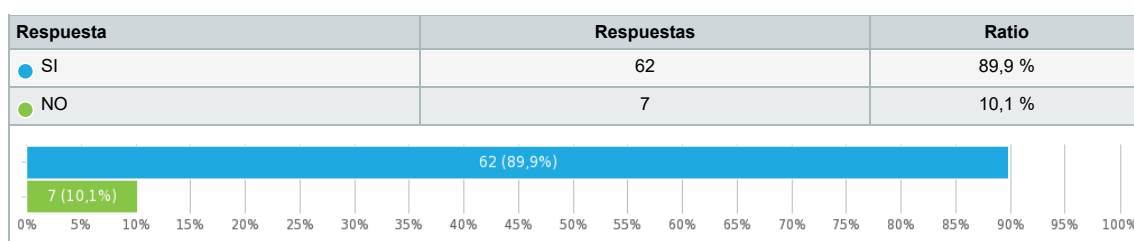
Fuente: Elaboración propia

Se aprecia que las Agencias de Cobranza tienen mayor control que los Dueños del Crédito en casi todos los ítems evaluados. En efecto, para ellas la cantidad de cuentas gestionadas es tan importante como el dinero cobrado, seguido por la cantidad de cuentas cobradas. Además, el control de calidad mediante escuchas es muy superior en las empresas de cobranza que en las

acreedoras. Todo esto es razonable porque las Agencias de Cobranza encuentran su razón de ser en el cobro, ese es el producto que fabrican y el servicio que proveen, mientras que para los dueños del crédito es una actividad más de las que deben efectuar.

Pregunta 23. ¿Te comunican los resultados de los controles efectuados?

Tabla y gráfica 21. Comunicación de controles.

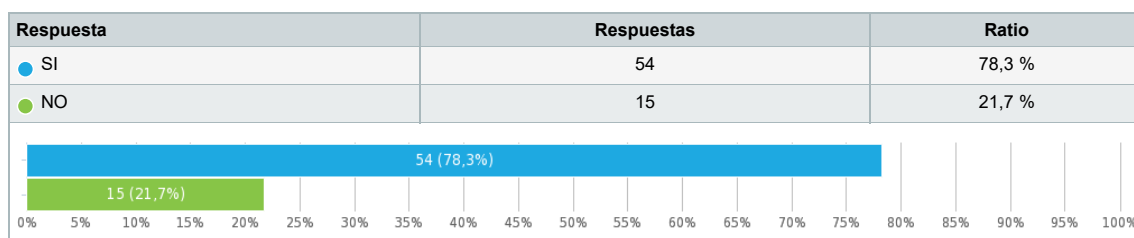


Fuente: Elaboración propia

Por gran mayoría los encuestados afirman que se comunican los resultados hallados en los controles establecidos, y en consonancia con lo visto en el punto anterior, también las Agencias de Cobranza superan a los Dueños del Crédito, consignando *Si* en el 97% de los casos, versus un 85%.

Pregunta 24. ¿Te detallan las fortalezas y debilidades halladas en el control?

Tabla y figura 22. Comunicación de hallazgos en el control.



Fuente: Elaboración propia

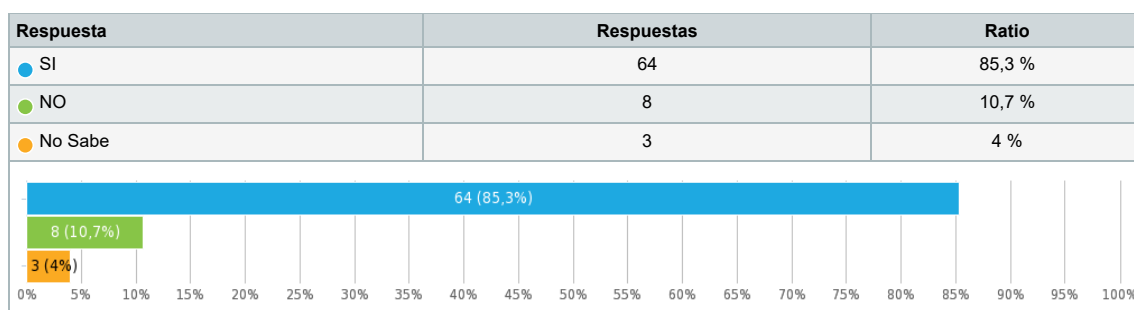
También en esta pregunta las Agencias de Cobranza aparecen mas activas en la comunicación, pues al desagregar los valores de respuesta se verifica un 87% para el *Si*, mientras que en las empresas acreedoras ese valor es 72%.

8.2.6. Objetivos a alcanzar y modalidad de retribución.

Establecer objetivos periódicos a alcanzar es de gran importancia en esta clase de labor, pues quienes se desempeñan en el área de créditos y cobranzas deben conseguir resultados concretos, y no basta haber desempeñado todas las acciones en cantidad y calidad apropiadas, sino que es menester lograr acceder a las metas dispuestas por la Dirección de las empresas. En virtud de ello, se cuestionó a los encuestados sobre el particular.

Pregunta N° 25. ¿Se establecen en tu empresa objetivos de cobro a alcanzar?

Tabla y gráficaa 23. Objetivos.

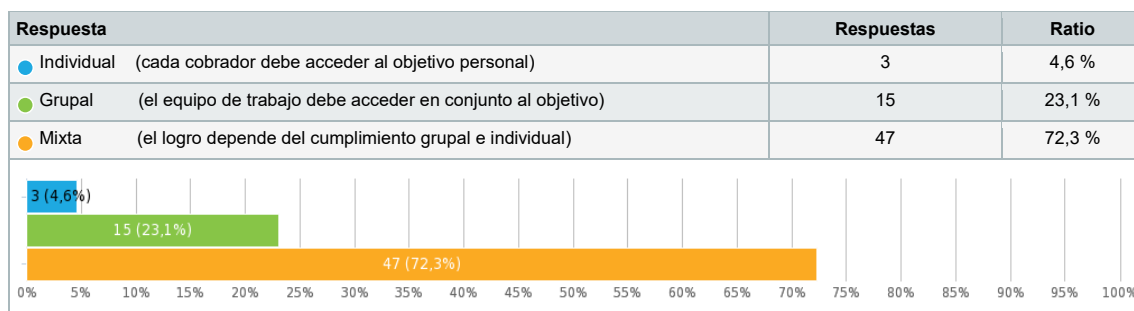


Fuente: Elaboración propia

Las respuestas por el *Si* son ampliamente superiores, y si se revisa este guarismo separadamente por grupo, se verifica en las Agencias de Cobranza un 94% contra un 78% en las entidades acreedoras.

Pregunta N° 26. ¿De qué tipo es el logro que se busca?

Tabla y gráfica 24. Modalidad del logro buscado.



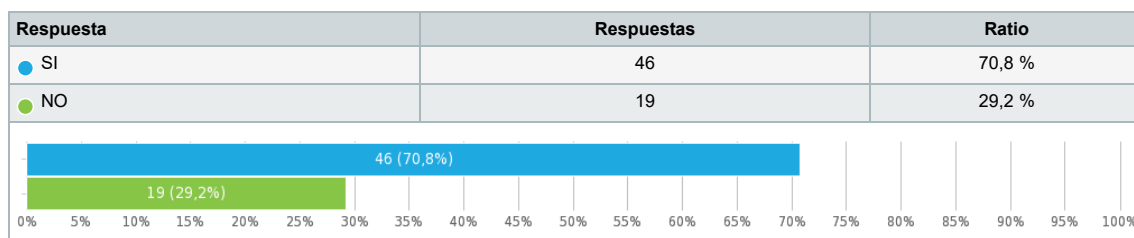
Fuente: Elaboración propia

Se verifica una clara preferencia por el logro de tipo mixto, es decir por aquél que comprende metas de tipo individual y también grupal.

Al analizar desagregando los grupos, en Agencias de Cobranza se consigna que en un 9% hay objetivos individuales, en tanto para los Duenos del Crédito ese porcentaje es 0%.

Pregunta N° 27. ¿Está tu retribución salarial vinculada a los resultados obtenidos en la gestión de cobro?

Tabla y gráfica 25. Resultados alcanzados y retribución.



Fuente: Elaboración propia

Nuevamente prima el Si en el resultado general, pero en menor dimensión. Para una mas acabada visión de la cuestión se proceerá a aperturar por tipo de empresa este ítem.

Tabla 10. Resultados y retribución por tipo de empresa.

Fuente: Elaboración propia

¿Está tu retribución salarial vinculada a los resultados obtenidos?				
Opciones	Dueños del Crédito		Agencias Cobranzas	
	Q	%	Q	%
Si	19	59%	27	82%
No	13	41%	6	18%

Como puede verse, se mantiene la preeminencia en las empresas de cobranza sobre las acreedoras y esto guarda relación y es consecuente con lo que se viene relevando. Así como controlan con mayor profundidad la calidad de la gestión y las cantidades de dinero cobrado, de gestiones realizadas, etc, también premian salarialmente los resultados que logran alcanzar los objetivos determinados.

CAPÍTULO 9

CONCLUSIONES

En los capítulos anteriores de la presente investigación se destacó la trascendencia y relevancia del proceso de gestión de cobranza, como paso cúlmine y esencial donde todos los esfuerzos de producción y comercialización hallan su premio, y su importancia en términos de posibilitar mayores ventas o lograr mejor posicionamiento en el mercado mediante la financiación. También se hizo referencia al riesgo que implica otorgar créditos, a la dificultad adicional que representa tener que administrar una cartera masiva de clientes, y a la bienvenida posibilidad que significa el establecer una gestión de cobro activa y proactiva, para mitigar el riesgo encausando el proceder de los incumplidores, y hasta anticipándose para evitar la mora antes de su generación con acciones preventivas.

En virtud de la importancia del proceso bajo análisis se pretendió entonces entender su realidad multidimensional, y hallar áreas factibles de mejora y enriquecimiento.

Con la participación efectiva de 76 trabajadores del sector, que completaron en su totalidad el instrumento de recolección de información, los que se dedican a cobrar 19 diferentes productos o servicios, se logró acceder a la realidad de las empresas donde se libra diariamente la batalla por la cobrabilidad, relevándose el estado del proceso, los recursos humanos y técnicos empleados, su capacidad, desarrollo y funcionalidad.

9.1. SITUACIÓN HALLADA

En términos generales, se encontró en las empresas en las cuales prestan servicio los encuestados, un proceso productivo con importante grado de desarrollo, con recursos humanos de gran experiencia y antigüedad en la actividad, a punto tal que más del 64% de los

participantes cuentan con más de 10 años de trayectoria en el *metier* y el 29% más de 20 años. La mayor permanencia en el lugar de trabajo se manifiesta para los Dueños del Crédito, quienes en más de 10 años en el *metier* alcanzan el 73% en la muestra, contra el 54% de Agencias de Cobranza. En el caso de trabajadores con hasta 5 años de experiencia, en las empresas acreedoras son el 9,8%, en tanto en las de cobranzas este guarismo asciende a 28,6%. También puede apreciarse que los empleados atraviesan un camino de crecimiento en la labor bajo análisis, una suerte de *cursus honorum* que los lleva desde las tareas de apoyo iniciales hasta las más complejas y con liderazgo de equipos. Así van formándose y ascendiendo desde Administrativo de Cobranzas, Gestor, Analista, Líder, etc.

Asimismo, poseen un nivel de formación significativo, pues han cursado capacitaciones varias en los principales temas que deben ser considerados, y son instruidos con periodicidad y continuidad en las compañías donde se desempeñan.

La tecnología que emplean cumple mayoritariamente las necesidades de los usuarios, tanto en el plano de las comunicaciones como en el informático, disponiendo facilidades de automatización en pos de una mayor productividad y fluidez.

Para cumplir con la misión de cobro se utilizan variados tipos de acciones que suelen ser coincidentes en las distintas empresas, aunque con diferente intensidad en su aplicación dependiendo del tipo de entidad y producto.

En lo que concierne al proceso de cobro en sí mismo, suele estar estabilizado y determinado en políticas de acción concretas, con controles de calidad, productividad y efectividad.

Se suelen disponer metas a alcanzar donde el logro a conseguir involucra resultados de tipo grupal e individual, con premios salariales por cumplimiento para motivar a los trabajadores, procurando el autocontrol, la concentración y el esfuerzo personal en aras de obtener la recompensa establecida.

9.2. POSIBILIDADES DE OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO

Como se ha pormenorizado, la revisión efectuada reveló un nivel destacado de desarrollo, aunque igualmente factible de mejoras. De acuerdo al análisis efectuado sobre la investigación realizada, se deduce y reconocen las siguientes posibilidades de optimización.

9.2.1. Capacitación.

En lo que respecta a este tópico, es recomendable satisfacer los deseos de formación en Manejo del Sistema Informático para los Jefes, Gerentes, etc., de ambos tipos de empresas. Además, en las Agencias de Cobranzas, se debería capacitar en Control de Calidad a quienes tienen personal a cargo, y a todo el personal en Liderazgo de Equipos de Trabajo, pues el elevado interés en estas materias, 43% y 49% respectivamente, revela una falencia y la consecuente necesidad de corrección.

9.2.3. Tecnología soporte.

Bajo este nombre se agrupa a los sistemas o equipos telefónicos y a los sistemas informáticos que posibilitan llevar adelante la labor de cobro.

Sistema de telefonía. Puede afirmarse la conveniencia de incorporar tecnología que posibilite dejar de lado por completo los llamados manuales, y que automatice o facilite las comunicaciones, aprovechando al máximo el rol humano en la gestión de cobro, sobre todo para las empresas acreedoras. Estas también podrían crecer sumando discadores de potencia, progresivos y predictivos que utilizan en menor medida que las entidades de cobranzas.

En el Capítulo 8, punto 8.2.4, puede verse que la gestión telefónica es la clase de acción de cobro máximamente utilizada (82%) y, si le sumamos a quienes dicen que es medianamente empleada, suman entre ambas calificaciones un 96% de la muestra, con lo cual implementar mejoras en el sistema telefónico aparece como una de las posibilidades de mejora más

recomendables y redituables por su alta tasa de utilización y su valía. Como puede apreciarse, el proceder del mercado en este punto es consistente con lo considerado en el Capítulo 5, en el ítem 5.1, al hacer referencia al teléfono como la más valiosa herramienta que puede usarse en cobranzas, de acuerdo al decir de Frischer (1999).

Sistema informático de cobro experto. Se aconseja a los Dueños del Crédito incrementar la funcionalidad de sus aplicativos en casi todos los órdenes, sobre todo en lo que respecta a que: a) informen gastos incurridos por contrato y por cartera, b) sugiera la acción de cobro a desarrollar, c) informe el horario conveniente de gestión para cada contrato y d) que anoticie del avance de la gestión sobre la cartera.

En el caso de las Agencias de Cobranzas, la viabilidad del crecimiento pasa por las siguientes funcionalidades: a) contar con informe de gastos incurridos por contrato y cartera, b) que el sistema sugiera la próxima acción y c) permita además consignar la actitud del deudor ante el reclamo.

También, es conveniente que mejoren el alcance y simplifiquen la operación de estos aplicativos, habida cuenta que como pudo apreciarse en 9.2.1, muchos encuestados dicen querer capacitarse en “Manejo del sistema informático”, como si necesitaran una formación específica para manejarlos, cuando su uso debería ser sencillo para quienes solo deben utilizarlo.

Información sobre clientes. En lo atinente a contar con sistemas de informes crediticios o apoyo para la localización de deudores inubicables, las acreedoras se beneficiarían sumando empleados destinados a localizar clientes y las empresas de cobranza potenciando las búsquedas por redes sociales, actividad esta última que desarrollan escasamente.

9.2.4. Política de cobranzas.

El consejo que surge del análisis de la información recabada sobre este ítem es el lograr una mayor difusión de la misma entre todo el personal involucrado, sobre todo entre quienes no tienen personal a su cargo, pues esta resulta poco conocida en este nivel de trabajadores. En efecto, como se expresó en el Capítulo 8, punto 8.2.3, quienes tienen gente a cargo creen que la política es conocida por el doble de personas que efectivamente dice conocerla entre quienes no poseen funciones de mando. Esta discordancia debe ser corregida con información concreta, con la entrega del documento de la política y de este modo todos los trabajadores ganarán en conocimiento que les permitirá hacer mejor su tarea. Como se vio en el Capítulo 7, apartado 7.3, la política de cobranzas agrupa información indispensable para los cobradores, canales de recaudación, vencimientos, criterios de gestión, sucesión de acciones, etc.; cuestiones todas ellas que aportan a conformar una visión total del proceso y sus alcances, cuyo conocimiento redundará en mejor despliegue de acciones, con mayor conciencia en los actores del alcance de cada una.

También habría que dar mayor participación al equipo de trabajo en la elaboración de la política y plasmarla en un documento escrito, pues como se expresó en el Capítulo 7, en 7.1, la mayor participación de los involucrados garantiza la fortaleza de la misma, su aceptación y también su cumplimiento y al estar disponible por escrito (ver 7.2.) es más segura, sólida y comunicable.

9.2.5. Acciones de cobro utilizadas.

Se recomienda emplear la gestión puerta a puerta, reservándola exclusivamente para los casos donde el costo-beneficio lo amerite, porque tal como se expresó en Capítulo 5, apartado 5.3, es la que causa el mayor impacto en el deudor y su entorno y a la vez, conforme el decir de López (2002), la más efectiva. Por lo tanto es recomendable usarla y no dejarla de lado absolutamente porque aplicada en los casos correctos aportará importante provecho a las empresas.

A su vez, establecer gestión por chat con textos predispuestos para preguntas típicas, puede descongestionar los llamados entrantes resolviendo planteos habituales sin intervención humana directa.

Los Dueños del Crédito podrían a su vez anexar gestión por IVR y SMS, generando acciones masivas provechosas, que hoy solamente parecen desarrollar las empresas de cobranza. También, deberían informar debidamente a todos sus dependientes sobre los criterios de inicio de acciones de cobro judiciales, lo que les dará una visión más completa del escenario del cobro.

9.2.6. Objetivos, control y retribución.

Los Dueños del Crédito deberían incrementar los controles sobre la labor de cobranza, sobre todo en cuanto a Control de Calidad por Escuchas y Costos de Gestión. Sobre este último ítem también las empresas de cobranzas tendrían también que intensificar el control, aunque aventajan sensiblemente a las acreedoras en el control por escuchas.

Por último y respecto a la retribución de los actores del proceso, la recomendación para las empresas acreedoras pasa por aumentar el personal sujeto a retribución variable atada a cumplimiento de objetivos desafiantes, con lo cual puede lograrse mayor productividad y efectividad de los recursos abocados al proceso de cobro.

Con la implementación de los puntos descriptos, surgidos en forma concreta y específica de las respuestas obtenidas a los cuestionamientos planteados en la encuesta, se beneficiarán concretamente todos actores del proceso, las empresas acreedoras, las que brindan el servicio de cobranza para terceros, los trabajadores de ambas clases de entidades y también, por supuesto, los clientes morosos, porque para ellos también superar la mora es un beneficio.

BIBLIOGRAFÍA

Alterini, Ameal y López Cabana (1985). *Curso de Obligaciones*. Buenos Aires, Argentina.

Editorial Abeledo Perrot.

Álvarez Juliá, Luis; Neuss, Germán y Wagner, Horacio (1990). *Manual de Derecho Procesal*.

Buenos Aires, Argentina. Editorial Astrea.

Bañuelos Rizo, Salvador (2014). *Política de Crédito y Cobranza. Guía Práctica*. Recuperado

de <http://fletesycobranza.com/descargas/politicas-de-credito-y-cobranza/>

Barranco, Carlos. (2013) *Como hacer un cuadro de control de los saldos vencidos de clientes*.

Con Tu Negocio. Recuperado de <https://www.contunegocio.es/gestion/como-hacer-un-cuadro-de-control-de-los-saldos-vencidos-de-clientes-parte-i/>

Bello Gómez, Felipe de Jesús. (24 de Marzo 2014). Blog. Recuperado de

<http://blog.udlap.mx/blog/2014/03/las5cdelcredito/>

Berardo, Claudio V. A. (2010). *Manual para el análisis y la evaluación del crédito. Nociones y*

herramientas. Ed. Aplicación Tributaria S.A. Recuperado de

http://datos.aplicacion.com.ar/previews/2010/9789871745142_berardo_manual_credito_preview.pdf

Bostico, Mary (1999). *Cartas de Negocio Eficaces*. Editorial de Vecchi.

Brachfield, Pere (2014). *Contenidos de la política de crédito y cobro*. Plataforma

Multisectorial Contra la Morosidad. Post del 9 de Enero de 2014. Recuperado de

<http://www.pmcem.es/blog/post/contenidos-de-las-politicas-de-credito-y-cobro>

Brachfield, Pere (2017). *Manual para optimizar el cobro de los impagados*. Pere Brachfield

Morosólogos Asociados. Consultoría y Formación. Barcelona, España. Recuperado de

http://perebrachfield.com/wp-content/uploads/2016/12/Manual_Para_Optimizar_El_RecobroDe-Los_Impagos.pdf?utm_medium=email&utm_campaign=Welcome%20Email&utm_content=Welcome%20Email+&utm_source=Email%20marketing%20software&utm_term=Descargar%20manual <http://www.pmc.es/blog/post/contenidos-de-las-politicas-de-credito-y-co>

Brachfield, Pere y Pallarés, Albert (2017). *Numerio Negidiez: De profesión, moroso*.

Barcelona, España. Ediciones de Humor Salmón.

Buero, Eduardo (2008). *El cobrador está condenado al éxito. Claves para la gestión de cobranzas*. Buenos Aires, Argentina. Gran Aldea Editores.

Candace L. Mondello (1998). *Créditos y Cobranza*. Grupo Editorial Iberoamérica.

Carneghie, Dale (2015). *Como ganar amigos e influir sobre las personas*. Buenos Aires, Argentina. Editorial Sudamericana.

Castro Dassen, Horacio N. y Gonzalez Sanchez, Carlos A. (1982). *Código de Hammurabi, Antecedentes históricos y arqueológicos. Transcripción. Valoración filosófica*. Buenos Aires, Argentina. Editorial Librería del Jurista.

Chamasrour, Vincent; Fiorillo, Claudio y Goslin, David (2012). *Tendencias de cobranza y recuperación de cartera en el sector financiero a partir de la crisis. Punto de vista sobre las prácticas para eficientizar la labor de cobranza en las instituciones financieras*. Deloitte Servicios Financieros. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pa/Documents/financial-services/2015-01-Pa-FinancialServices-CobranzaCartera.pdf>

- Córdova, Eva Elizabeth del Valle (2005). *Crédito y Cobranzas*. Recuperado de http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/98/opt/credito_cobranza.pdf
- Corrales, Gerardo (2017). *Las cinco "C" del crédito*. La Nación. Recuperado de <http://www.nacion.com/economia/las-cinco-c-del-credito/BFLEAF5Y6BEXJNBYZKTU667CLY/story/>
- Díaz Pérez, Ignacio (2012). *Los impagos de los recibos de comunidad ascienden en Andalucía a 295 millones*. Diario El Mundo (14/06/2012). Recuperado de <http://www.elmundo.es/elmundo/2012/06/13/andalucia/1339586377.html>
- Diccionario Karten Ilustrado*. (1985). Karten Editora.
- Drucker, Peter (2002). *Escritos Fundamentales. El Management*. Editorial Sudamericana
- Elizondo, Virgilio (1999). *Guadalupe, Madre de la Nueva Creación*. México D.F., México. Editorial Orbis Books.
- Fernández, Jorge O. (1998). *La Expresión Oral*. Capital Federal, Argentina. Editorial Belgrano.
- Fernández, Nilyana y Petit, Arianna (2009). *Procedimientos de control interno de las cuentas por cobrar en las empresas de construcción de la industria petrolera. Caso: Municipio Maracaibo*. Coeptum, Volumen 1, Número 1, Octubre 2009. Recuperado de <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/coeptum/article/viewArticle/238/588>
- Endara, Claudio. (2006). *Las 5 llaves de una Gestión Efectiva de Cobranzas*. Recuperado de <http://www.mailxmail.com/getPdf.cfm?qs=9/las-5-llaves-gestion-efectiva-cobranzas-7919.pd>
- Frischer, Carol (1999). *Collections made easy*. New Jersey. Unites States of America. Editorial Carrer Press.

Gálvez Mena, Claudia y Pinilla Rojas, Katherine (2008). *Gestión de cuentas por cobrar*.

Teoría y aplicación. Memoria para optar al título profesional de Contador Auditor.

Universidad del Bío Bío. Chillán, Chile. Recuperado de

<http://repobib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/1210/1/Galvez%20Mena%2C%20Claudia%20L.pdf>

Gendrón Pineda, Cahutemoc. (2015). *Los cobros de las cuentas incobrables*. Recuperado de

https://www.academia.edu/24597030/Los_cobros_de_las_cuentas_incobrables

Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, María del Pilar.

Metodología de la Investigación. (2010). México D.F., México. Editorial Mc Graw Hill.

López, Adrián. (2002). *Hacia una cobranza profesional. Como obtener las tasas de recupero*

más altas del mercado en todos los estadios de mora. Buenos Aires, Argentina. Novel Editores.

López, Adrián. (2015). *Introducción a las Neurocobranzas y los Protocolos Asking de Gestión*.

Recuperado de

http://www.alopezyasociados.com/publicaciones#!__publicaciones/links/vstc1=libro-neurocobranzas

Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación (2017). *Mediación y Métodos*

Pasivos de Resolución de Conflictos. Recuperado de

<http://www.jus.gob.ar/mediacion.aspx>

Molina, Manuel (2000). *La ley más antigua. Textos legales sumerios*. Madrid, España.

Edicions de la Universitat de Barcelona.

Montesquieu, Charles Louis Secondat Barón de (1984). *El espíritu de las leyes*. Madrid, España. Editorial Sarpe.

Platón (1967), *La República o El Estado*. Editorial Espasa-Calpe.

Rascón García, Cesar y García Gonzalez, José María (1996). *La Ley de las XII Tablas, Estudio preliminar, traducción y observaciones*. Madrid, España. Editorial Tecnos.

Ravinovich Berkman, Ricardo D. (2001). *Derecho Romano*. Buenos Aires, Argentina. Editorial Astrea.

El Riesgo de Crédito. (27 de Mayo de 2012). *Riesgo de Crédito*. Recuperado de <http://riesgodcredito.blogspot.com.ar/2012/05/el-riesgo-de-credito.html>

Santandreu, Eliseu (1994). *Gestión de créditos, cobros e impagados*. Barcelona, España. Ediciones Gestión 2000.

Santandreu, Eliseu (2002). *Manual del Credit Manager*. Barcelona, España. Editorial Gestión 2000.

Satanowsky, Marcos (1950). *Estudios de Derecho Comercial*. Tipográfica Editora Argentina

Seymour, John y O'Connor, Joseph (2001). *Introducción a la PNL*. Barcelona, España. Ediciones Urano.

Sher, David y Sher, Martin (1999). *How to collect debts and still keep your customers*. New York, United States of America. Editorial AMACOM.

Sun Tsu (2001). *El arte de la guerra*. Editorial Edaf.

Universidad de Sevilla, Dirección General de Transferencia del Conocimiento, Secretariado de Prácticas en Empresas y Empleo. Universidad de Sevilla Portal Empleo. Recuperado de <http://portalvirtualempleo.us.es/perfil-y-objetivo-profesional/>

Ushiña López, José Santiago. (2006). *Propuesta de Mejoramiento para proceso de cobranza operativa que realiza Recaudadora de Ecuador S. A. (Tesis de grado)*. Escuela de Ciencias de la Escuela Politécnica Nacional de Ecuador. Ecuador. Recuperado de <http://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/2639>

Wayar, Ernesto C. (XXX). *Tratado de la Mora*. Editorial Abaco.

Wittlinger, Bettina; Carranza, Luz y Mori, Tiodita (2008). *Mejores prácticas en estrategias de Cobranzas*. InSight, N° 26, Editorial Acción. Recuperado de <http://www.smartcampaign.org/storage/documents/Tools and Resources/IS26SP.pdf>

Anexo 1: Encuesta

Gestión de Cobranza en Argentina, año 2018

Estimado colega,

le agradezco su visita. Completando esta encuesta, aportará valiosa información para un trabajo académico sobre el tema de la referencia y colaborará con la actividad, ayudando a obtener los mejores resultados.

1. ¿Trabajas en el área de créditos y cobranzas?

- ☐ SI
☐ NO

2. La compañía en la cual te desempeñas es la dueña o titular de las deudas a cobrar, o una empresa que se dedica específicamente a cobrar créditos de terceros?

- ☐ Titular del crédito a cobrar (banco, financiera, aseguradora, empresa comercial o industrial, etc.)
☐ Empresa de cobranzas (agencia de cobranzas, estudio jurídico, call center de cobranzas, etc.)

3. ¿De qué ramo o actividad son las empresas cuyos créditos cobras?

- ☐ Banco / Financiera
☐ Tarjeta de Crédito
☐ Seguros
☐ Comercio
☐ Industria
☐ Servicios públicos (agua, electricidad, gas, telefonía fija)
☐ Telefonía celular
☐ Servicio de televisión por cable / Internet
☐ Medicina prepaga
☐ Otro...

4. ¿De qué ramo o actividad es la empresa en la cual trabajas?

Instrucciones de pregunta: Puede ser mas de uno, si correspondiera

- ☐ Banco / Financiera
- ☐ Tarjeta de Crédito
- ☐ Seguros
- ☐ Comercio
- ☐ Industria
- ☐ Servicios Públicos (agua, electricidad, gas, telefonía fija)
- ☐ Telefonía Celular
- ☐ Servicio pago de televisión por cable o aire / Internet
- ☐ Medicina Prepaga
- ☐ Otro...

5. ¿Tienes personal a tu cargo?

- ☐ Si
- ☐ No

6. ¿En qué puesto de trabajo te desempeñas actualmente?

- ☐ Administrativo de cobranzas
- ☐ Cobrador / Gestor de cobranzas
- ☐ Analista de cobranzas
- ☐ Analista de créditos
- ☐ Analista de creditos y cobranzas
- ☐ Analista de cartera
- ☐ Otro...

7. ¿En qué puesto de trabajo te desempeñas actualmente?

- ☐ Supervisor / Líder de Equipo
- ☐ Jefe
- ☐ Gerente
- ☐ Director / Titular de empresa
- ☐ Otro...

8. ¿Cuántos años hace que vienes desarrollándote en el puesto que ocupas actualmente?

- ☐ 0 a 1
- ☐ 1 a 5
- ☐ 6 a 10
- ☐ 11 a 20
- ☐ 20 a +

9. ¿En cuál o cuáles de estos puestos de trabajo te desempeñaste anteriormente?

- ☐ Administrativo de Cobranzas
- ☐ Cobrador / Gestor de Cobranzas
- ☐ Analista de Cobranzas
- ☐ Analista de Créditos
- ☐ Analista de Créditos y Cobranzas
- ☐ Analista de Cartera
- ☐ Líder de Equipo / Supervisor
- ☐ Jefe
- ☐ Gerente
- ☐ Director / Titular de empresa
- ☐ Otro...

10. ¿En total, cuántos años hace que vienes desempeñando funciones relacionadas con créditos y cobranzas?

Instrucciones de pregunta: Se pide consignar el total de años de experiencia en la actividad

- ☐ 0 a 1
- ☐ 2 a 5
- ☐ 6 a 10
- ☐ 10 a 20
- ☐ 20 a +

11. ¿Qué tipo de gestiones de cobro desarrollas o has desarrollado habitualmente?

- ☐ Telefónica
- ☐ Postal

- ☐ Por Mail
☐ Puerta a Puerta (visitar al cliente en su domicilio particular o laboral)
☐ De escritorio (recibir al cliente en oficinas del acreedor o representante)
☐ Por chat
☐ IVR (envío de mensajes telefónicos pregrabados)
☐ SMS
☐ por Redes Sociales
☐ Otro...

12. Por favor, indica cuáles acciones de cobro se realizan en la empresa y cuán utilizadas son dentro del proceso de gestión

Instrucciones de pregunta: Por favor, completar respuestas en todas las filas

	No se utiliza	Poco utilizada	Medianamente utilizada	Maximamente utilizada
Telefónica	☐	☐	☐	☐
Postal	☐	☐	☐	☐
Por E-Mail	☐	☐	☐	☐
Puerta a puerta (visitar al cliente)	☐	☐	☐	☐
De escritorio (recibir la visita del cliente)	☐	☐	☐	☐
Por chat	☐	☐	☐	☐
IVR (mensajes telefónicos pregrabados)	☐	☐	☐	☐
SMS	☐	☐	☐	☐
Por redes sociales	☐	☐	☐	☐

13. Además de las acciones de cobro mencionadas en el punto anterior, en tu empresa se emplea alguna otra?

- ☐ NO
☐ SI

14. ¿Cómo adquiriste mayoritariamente los conocimientos y habilidades que posees y utilizas en el área de Cobranzas?

- ☐ Por experiencia
- ☐ Por capacitación

15. Cómo fuiste capacitado para la tarea cuando te iniciaste en la actividad?

- ☐ Por tutoría (acompañaste en el día a día a alguien experimentado durante determinado tiempo)
- ☐ Por capacitación en aula
- ☐ Te fueron entregados manuales o instructivos escritos para su lectura y estudio
- ☐ Se te brindó información básica
- ☐ Otro...

16. ¿Cuántas capacitaciones formales has recibido en tu carrera sobre las distintas temáticas relacionadas con la actividad de gestión de cobro?

17. ¿Cuántas capacitaciones de tipo formal sobre cobranzas te han brindado en los últimos 12 meses?

18. ¿En cuáles temas o materias fuiste capacitado?

- ☐ Técnica de Gestión de Cobranzas
- ☐ Técnicas de Comunicación
- ☐ Locución
- ☐ Comunicación telefónica
- ☐ Matemática Financiera
- ☐ Negociación
- ☐ Psicología Aplicada
- ☐ Programación Neurolingüística
- ☐ Análisis Transaccional
- ☐ Derecho de las Obligaciones y Contratos
- ☐ Administración de Carteras de Cuentas por Cobrar

- ☐ Indicadores de Estado de Cartera
- ☐ Liderazgo de Equipos de Trabajo
- ☐ Control de Calidad de Gestión de Cobro
- ☐ Otro...

19. ¿En cuáles temas te gustaría ser capacitado para optimizar tu performance?

Instrucciones de pregunta: Puedes consignar tantas como corresponda

- ☐ Manejo del sistema informático
- ☐ Manejo del sistema telefónico
- ☐ Conocimiento del product
- ☐ Financiación de deudas
- ☐ Metodología de pagos (donde pagar, cómo, horarios de atención, etc.)
- ☐ Marco contractual /jurídico de la relación con el cliente
- ☐ Técnicas de gestión de cobranzas
- ☐ Técnicas de comunicación
- ☐ Negociación
- ☐ Psicología Aplicada
- ☐ Programación Neurolingüística
- ☐ Analisis Transaccional
- ☐ Administración de carteras de cuentas por cobrar
- ☐ Liderazgo de equipos de trabajo
- ☐ Control de calidad
- ☐ Otro...

20. Consigna tu estudios cursados y si fueron completados

	Secundario	Terciario	Universitario	Postgrado
Completo	☐	☐	☐	☐
Incompleto	☐	☐	☐	☐

21. ¿Se controla el trabajo que desarrollas y se lleva a cabo en tu sector / departamento / empresa?

☐ SI

- ☐ NO
- ☐ NO SABE

22. ¿En qué consisten los controles que se llevan a cabo?

Instrucciones de pregunta: Consigna todos los que se realizan efectivamente

- ☐ Cantidad de dinero cobrado
- ☐ Cantidad de cuentas cobradas
- ☐ Cantidad de cuentas gestionadas
- ☐ Cantidad de acciones efectuadas
- ☐ Control de calidad mediante escucha de las conversaciones
- ☐ Evolución de la cobrabilidad de la cartera asignada
- ☐ Costos de la gestión
- ☐ Otro...

23. ¿Te comunican los resultados de los controles efectuados?

- ☐ SI
- ☐ NO

24. ¿Te detallan las fortalezas y debilidades halladas en el control?

- ☐ SI
- ☐ NO

25. ¿Se establecen en tu empresa objetivos de cobro a alcanzar?

- ☐ SI
- ☐ NO
- ☐ No Sabe

26. ¿De qué tipo es el logro que se busca?

- ☐ Individual (cada cobrador debe acceder al objetivo personal)
- ☐ Grupal (el equipo de trabajo debe acceder en conjunto al objetivo)

☐ Mixta (el logro depende del cumplimiento grupal e individual)

27. ¿Está tu retribución salarial vinculada a los resultados obtenidos en la gestión de cobro?

Instrucciones de pregunta: Vale decir, si cobras mas dinero o alcanzas objetivos establecidos accederás a premios o bonos en dinero o especies?

☐ SI

☐ NO

28. ¿Cómo calificas a la tecnología disponible en tu empresa para la gestión de cobro?

	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
Tecnología Telefónica	☐	☐	☐	☐	☐
Sistema Informático	☐	☐	☐	☐	☐

29. Por favor, indica de cuales herramientas dispone el equipo / sistema telefónico que utilizas?

- ☐ Discador Automático (acciona el llamado con un click sin necesidad de marcar el número telefónico completo)
- ☐ Discador de Potencia / Progresivo (cuando el cobrador corta una comunicación, el discador llama a múltiples numeros y comunica con el cliente que está libre en condiciones de recibir el llamado)
- ☐ Discador Predictivo (mantiene comunicación con múltiples números y envía al cobrador un llamado tras otro, apenas corta cada contacto)
- ☐ No sabe
- ☐ Otro...

30. Cuáles facilidades te proporciona el sistema informático que utilizas para la gestión de cobro?

Instrucciones de pregunta: Por favor, completar todas las filas

	SI	NO	No Sabe
Indica cuales cuentas se deben accionar	☐	☐	☐
Informa horario conveniente de gestión	☐	☐	☐
Informa el avance de la gestión sobre la cartera	☐	☐	☐

Informa cuentas y pesos cobrados	☐	☐	☐
Informa gastos incurridos por contrato y cartera	☐	☐	☐
Sugiere o indica la acción a desarrollar	☐	☐	☐
Permite consignar la actitud del deudor	☐	☐	☐

31. Además de las funcionalidades mencionadas en el punto anterior, el sistema informático te provee alguna otra?

- ☐ NO
☐ SI

32. ¿Dispones de accesos on line o apoyo para ubicar a deudores y conocer su situación crediticia?

Instrucciones de pregunta: Por favor, completar todas las filas

	SI	NO	No Sabe
Informes Comerciales (Veraz, Nosis, etc.)	☐	☐	☐
Redes Sociales	☐	☐	☐
Reportes Banco Central República Argentina (BCRA)	☐	☐	☐
Empleados dedicados a localizar clientes	☐	☐	☐

33. ¿Qué información tienes sobre los siguientes aspectos del proceso de gestión de cobro?

Instrucciones de pregunta: Por favor, completar todas las filas

	SI	NO	No Sabe
Se asignan cuentas a cada cobrador en forma exclusiva	☐	☐	☐
Conoces los criterios de selección y envío de acciones de cobro escritas	☐	☐	☐
Conoces el texto de las acciones escritas	☐	☐	☐
Conoces cual es el tiempo máximo de gestión de cada contrato	☐	☐	☐
Conoces que acción se adoptará si no se cobra la deuda	☐	☐	☐

Tu empresa tiene una Política de Cobranzas	☐	☐	☐
La Política de Cobranzas es un documento escrito	☐	☐	☐
Has participado en la elaboración de la política	☐	☐	☐
Todo el personal involucrado en el proceso la conoce	☐	☐	☐
Se informa a los deudores en los bureau de créditos (Veraz, Nosis, etc.)	☐	☐	☐

34. En tu empresa, se inician procesos judiciales para recuperar las deudas?

- ☐ SI
- ☐ NO
- ☐ No Sabe

35. Conoces con qué criterio se seleccionan los clientes a los cuales se les hará juicio?

Instrucciones de pregunta: Consigna cuales son

- ☐ Monto de la deuda
- ☐ Antigüedad de la deuda
- ☐ Patrimonio del cliente
- ☐ Existencia de garantía (hipoteca, prenda, codeudor)
- ☐ Otro...

36. ¡MUCHÍSIMAS GRACIAS POR COMPLETAR LA ENCUESTA! Ahora te pido por favor, que nos dejes tus comentarios sobre cualquier cuestión o tema que consideres necesario agregar para sumar valor a la investigación.

37. Si lo deseas, déjanos tu nombre...

38. ...y el nombre de tu empresa,

39. Consigna tu dirección de E-Mail para enviarte los resultados globales de la investigación.

Gracias por tu interés en esta encuesta exclusiva para quienes se desempeñan en el metier de créditos y cobranzas.

Anexo 2. Información General sobre la encuesta

	Nombre de encuesta	Gestión de Cobranza en Argentina, año 2018
	Autor	Raul Gadpen
	Idioma	 Español
	URL de la encuesta	https://www.survio.com/survey/d/X2G7S6V3Y3S6L2N3J
	Primera respuesta	21/03/2018
	Última respuesta	07/04/2018
	Duración	18 días

Anexo 3. Aspectos técnico-operativos de la encuesta

	Preguntas por página	Múltiples
	¿Permitir envíos múltiples?	
	¿Permitir volver a las preguntas anteriores?	
	¿Mostrar los números de las preguntas?	
	¿Aleatorizar el orden de las preguntas?	
	¿Mostrar barra de progreso?	
	¿Recibir notificaciones de respuesta por e-mail?	
	¿Protección con contraseña?	
	¿Restricción por IP?	

Anexo 4. Modelo de convocatoria por E-mail

Gadpen, Raul Ernesto <GadpenR@galenoart.com.ar>

Para:

Gestión de Cobranzas - Investigación



Estimado colega, estoy trabajando en la elaboración de una tesis de maestría en administración de empresas sobre gestión de cobranzas en Argentina, y para ello necesito de la colaboración de quienes como vos se desempeñan en la actividad de créditos y cobranzas.

Pido tu participación para que contestes algunas preguntas que no te llevarán mucho tiempo. Tus respuestas serán muy importantes para el trabajo científico y serán enteramente confidenciales.

Te solicito por favor que ingreses al link abajo destacado desde tu teléfono, tableta o PC y respondas el cuestionario con la mayor sinceridad posible, sabiendo que no existen para el mismo respuestas correctas ni incorrectas y que la información provista será considerada y presentada globalmente. Nunca se comunicarán datos individuales.

Lee las preguntas con detenimiento, las hay de una sola opción, otras de varias opciones y algunas para consignar comentarios.

Tu experiencia y conocimientos son relevantes e indispensables, por lo cual desde ya mucho agradezco tu importante aporte, en virtud del cual serás partícipe de los resultados del trabajo final.

<https://www.surveio.com/survey/d/X2G7S6V3Y3S6L2N3J>

Es un gusto tomar contacto con vos, te agradezco una vez más la valiosa colaboración y te envío un muy cordial saludo.

Dr. Raúl Gadpen

GALENO

Gerente de Operaciones & Cobranzas

Anexo 5. Modelo de convocatoria por LinkedIn en PCCA

<https://www.linkedin.com/pulse/encuesta-para-una-investigaci%C3%B3n-acad%C3%A9mica-raul-gadpen/>

Encuesta para una investigación académica

Published on March, 2018

-
-



Raul Gadpen

Estimado colega, estoy trabajando en una investigación científica sobre Gestión de Cobranzas en Argentina y necesito la colaboración de quienes como tú, se desempeñan en el área. Te pido por favor que accedas al link adjunto desde tu teléfono, tableta o PC y completes la encuesta que hallarás con la mayor sinceridad posible, sabiendo que no existen respuestas correctas ni incorrectas y que la información aportada está amparada por el secreto estadístico y es enteramente confidencial. Completar el cuestionario te llevará muy poco tiempo y encontrarás preguntas de elección simple, otras de múltiples opciones y algunas para colocar comentarios. Desde ya, mucho agradezco la valiosa colaboración y por supuesto, compartiré contigo los resultados de la investigación. Cordial saludo.

ENCUESTA entrar en este link:

<https://www.survio.com/survey/d/X2G7S6V3Y3S6L2N3J>