Cómo apurar la cobranza sin temor

Por Nino Fernández

¿Notaste que en los últimos meses tus clientes estiraron los plazos de pago? No sos el único. En este informe, una guía con consejos para acelerar la cobranza y evitar errores.

45 días

Es el promedio de retraso en la industria y puede llegar a 60. El sector público demora 90 o más.

Por intuición o experiencia, la mayoría de los empresarios reconoce que en cuestión de cobranzas no es aconsejable dormirse. No pocas empresas han terminado en la quiebra, por su incapacidad para administrar el efecto dominó de este fenómeno, del que muchas veces se desconoce cuándo empieza y cuándo termina.

"Lo primero que se debe saber es que esta situación entraña un síntoma de peligro para la sanidad de la empresa, que debe ser corregida en el más breve lapso, porque la salud de la cartera de cuentas por cobrar es un bien relevante, tan importante como la cartera de clientes, los recursos humanos, el activo fijo o los canales de distribución", dice Raúl Gadpen, docente de la materia Gestión de Cobranzas, en la Tecnicatura de Recupero Crediticio de la UTN (Universidad Tecnológica Nacional).

Junto con el reconocimiento de esa importancia, es fundamental que el empresario tome conciencia de que reclamar el pago de una deuda no significa sacrificar el cliente. Dice Gadpen que algunos estudios revelan que, en realidad, la gestión de cobro ocupa el último lugar en el *ranking* de causas que explican la pérdida de clientes.

El fenómeno de estiramiento de plazos ha vuelto a decir presente en los últimos meses resintiendo la cadena de pagos de varios sectores, más allá de que muchas veces entraña una forma barata de financiarse.

"Si bien el 2011 fue un año de plena actividad, en el que vender era igual a cobrar, a partir de septiembre pasado se advierte una leve modificación en los índices de pago habituales", dice Alejandro Tonelli, presidente de Estudio Tonnelli, especializado en recupero y estrategias de cobranzas.

Ante este panorama, los expertos recomiendan a las empresas acreedoras poner en práctica una serie de iniciativas, que van desde una suerte de alerta temprana sobre la disposición de los clientes a pagar y otras acciones preventivas, hasta iniciar la seguidilla de llamadas recordatorias de la deuda. Pero hay que saber hasta dónde tensar la relación; en qué términos negociar, cuándo se puede ofrecer una quita y cuándo conviene tercerizar la gestión de cobro.

De acuerdo con estadísticas de Estudio Tonelli, la industria manufacturera lidera la demora en el cumplimiento de pagos, con promedios de 45 a 60 días. Pero en el caso de empresas que dependen en forma exclusiva, o casi exclusiva, del Estado nacional o de estados provinciales, el retraso puede llegar a los 70 ó 90 días.

"Notamos un estiramiento en los plazos entre diciembre y abril, que en nuestro rubro ocurre casi todos los años. Esta vez, los pagos se postergaron unos treinta días, por lo que el promedio se ubicó alrededor de los sesenta días. Antes de que se cumpla ese plazo, nosotros ya los estamos llamando", dice Martín Becaas, titular de Tornillos Suipacha, firma

Agilizar los procesos de facturación, de validación y seguimiento de facturas en las áreas de Administración.

Evitar la unificación de las tareas de venta y cobranzas en una misma persona: son funciones incompatibles, que requieren perfiles de RR.HH. muy diferentes.

Contar con personal idóneo o especializado. Generar procesos y herramientas de cobranzas.

Actualizar continua y periódicamente –por ejemplo, cada 180 días– el estado patrimonial de los clientes y/o de las garantías reales, en caso de existir.

con ventas superiores a los 10.000 kilogramos de tornillos y unos 500 clientes, entre mayoristas y minoristas, en todo el país.

Tonelli está de acuerdo en que los acreedores jueguen al anticipo: "No hace falta esperar el día después del vencimiento de una factura para comunicarse con el deudor. El recordatorio del vencimiento es una práctica cada vez más frecuente, como forma de administrar la cuenta corriente de modo preventivo".

Para ello, las acciones de comunicación más comunes, además de las clásicas llamadas telefónicas, son el envío de SMS, de IVR (mensajes de voz pregrabados) y el uso del correo electrónico o postal.

El primer movimiento en la recuperación de deudas debe ocurrir en la cabeza del acreedor: es necesario desechar la idea de que los clientes se van a molestar si se los llama, pero es cierto que hay buenas prácticas de recordación o reclamos de deudas.

Para Adrián López, director de la consultora Alopez & Asociados, "una cultura de cumplimiento de pago no es 'espanta clientes', si se saben transmitir sus beneficios a los propios clientes. Esto es un conjunto de argumentos discursivos, que tiene que armar cada Pyme con gente especializada en el tema, que tenga un buen manejo de las formas y tonos del reclamo".

El especialista explica que el mercado distingue entre mora temprana, semitardía o tardía; entendiendo por temprana y semitardía cuando aún el deudor sigue activo como cliente; y tardía cuando ya no opera más con la empresa acreedora. Cada estadio de mora tiene un tratamiento diferente, que puede ser a través de llamadas, cartas, correos electrónicos, según la capacidad operativa de cada empresa, pudiéndose recurrir a personal propio, o hacerlo a través de terceros.

"Se podría decir que en las instancias de mora temprana, se debería ir con cautela, mientras que en mora tardía se debe actuar con firmeza. La pregunta clave es a quién priorizará el pago una persona, física o jurídica, que recibe cinco llamadas de acreedores por día. La respuesta a esto la tiene la calidad de gestión y de negociación", dice López.

En Tornillos Suipacha tienen identificado entre 6 y 8% de la cartera de clientes como "remolones" a la hora de pagar. "Sabemos que si no los apuramos, no cobramos. Pero de todas maneras, la estrategia pasa por manejarnos en muy buenos términos, recordándoles con cierta diplomacia que venció la factura. Y si no hay respuesta, pasamos a hablar en otro idioma. Le decimos que no podemos financiarles por más tiempo; y si no pagan, se cortan las ventas", afirma Becaas.

"Es bueno que el cliente entienda la justicia y razonabilidad del reclamo. Por eso es importante razonar con él que los precios pagados suponían un vencimiento específico, que ya ocurrió", dice Gadpen.

Alejandro Caruso, director general de Paktar, una firma dedicada al recupero de deudas atrasadas, señala que "la mora comienza cuando los plazos comerciales convenidos se vencen. Si la forma de pago es la clásica de 30

Alejandro Caruso

Director ejecutivo de Paktar

Las técnicas más modernas

Hasta la crisis del 2000-02, la cobranza se hacía con un discurso coercitivo, plagado de terminología técnica jurídica, intentando que la gente entienda lo menos posible. La combinación de amenazas y falta de comprensión generaba temor en la gente, movilizándola al pago. El resultado fue una igualación hacia abajo, y lo que se conoce como "rebeldía de pago" (no pagar, aunque se pueda) motivada por lo injusto y masivo de la situación de aquel momento.

Esto provocó un cambio conceptual del discurso, cambiando el enfoque coercitivo por uno propositivo, en el cual el gestor de cobranzas colmó su reclamo de cobro (pues nunca perdió ese carácter) de propuestas solucionar la situación de mora en la que se encontraba el deudor. Así, se desarrollaron e introdujeron conceptos (promociones, quitas por pronto pago, su anticipo vale doble, etc.), criterios (segmentación), herramientas (CRM) y medios (cartas de colores, variedad y facilidad en medios de pago), que hasta ese momento pertenecían al marketing.

El cambio referido es el que continúa en la actualidad, obviamente mejorado.

días de la fecha de factura, el día 31 comenzaría la mora, pero cada sector presenta variantes a veces sustanciales. Podríamos decir que, en la idiosincrasia del empresario medio, la mora comienza a los 90 días y encontramos casos –como los que operan con los supermercados– acostumbrados a trabajar a 180".

Cuando se cruza esa frontera, la gestión de cobranzas adquiere otro tono. "Nuestros clientes saben que tienen una oportunidad; y que no van a tener dos. Si entran en mora, el que los va a empezar a llamar es nuestro abogado", dice Becaas.

Una vez ocurrida la mora, es necesario documentar las deudas, a efectos de proveer el cobro judicial de las mismas, teniendo en cuenta los costos judiciales y los plazos de prescripción de los diferentes títulos ejecutivos, todos datos que no son menores.

Para llevar adelante el conjunto de este proceso, hace falta disponer de personal especializado y evitar el error tan difundido de dejar la cobranza en manos del vendedor, o de un administrativo. Hablar de gestión de recupero de créditos, cobranzas y administración de carteras de cuentas por cobrar, no sólo exige sentido común y análisis financiero y matemático.

En la idiosincrasia del empresario medio, la mora comienza a los 90 días. Para los que operan con supermercados, a los 180.

"Se requiere un amplio conocimiento de factores técnicos, pero también de cuestiones ligadas a la conducta de los seres humanos, que son quienes deciden cuánto, cuándo, cómo y a quién pagarle. Por eso, muchas empresas confían esa gestión a técnicos especializados en recupero de crédito", afirma Gadpen.

Como alternativa a la formación de un equipo profesional puertas adentro de la empresa, los expertos sugieren la opción de tercerizar la gestión de cobro.

"Muchas empresas –explica Gadpen– se inclinan por una opción intermedia: gestionan las deudas de sus clientes activos con recursos propios, y derivan a una agencia los casos de clientes rescindidos o cancelados por falta de pago."

Esto es precisamente lo que hizo Diprem, una firma de Zárate, dedicada a brindar servicios de seguridad e higiene, calidad y control de medioambiente, con unos treinta clientes y sus respectivas sucursales distribuidas por todo el país.

"En muchos casos, nuestros clientes tienen cronogramas de pago especiales, con días y horarios fijos y no teníamos una persona con dedicación exclusiva para contactarlos y gestionar la cobranza. No llegamos a pelearnos con ellos pero sí a complicarnos financieramente. Por eso, buscamos la opción de dejar el seguimiento de pago de algunos clientes, en manos de una empresa especializada, a la que se le paga un importe fijo por factura cobrada", cuenta Daniela Núñez, responsable del Area Comercial de Diprem. ●