

# CERTIFICACIÓN PARA ASESORES DE CRÉDITO DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO



# Modulo 3. Gestión Efectiva de Cobranzas y Recuperación de Cartera de Crédito

**Facilitador: Ab. Roberto Espinosa**

**Octubre 2021**

# **TÉCNICAS PARA UNA GESTIÓN DE COBRANZA EFECTIVA**

## **CAPITULO I**

### **PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LA COBRANZA**

#### **PILARES DE LA COBRANZA**

##### **GESTOR DE COBRANZAS**

Variables de éxito del cobrador.

Capacidades que debe desarrollar el gestor de cobranzas

##### **EL CLIENTE**

Resistencias y objeciones hacia el pago oportuno

Razones por las cuales las cuentas se vencen sin ser pagadas.

Clasificación de clientes: análisis situacional

Clasificación de clientes: capacidad de pago.

##### **CRÉDITO**

Origen

Características

Beneficios

# **TÉCNICAS PARA UNA GESTIÓN DE COBRANZA EFECTIVA**

## **CAPITULO II**

### **COBRANZA EFECTIVA**

Habilidad de hacer preguntas "h. de h.p."

Habilidad de saber escuchar "h. de s. e."

Tipos de escucha

### **PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS DE COBRANZAS**

Etapa preventiva

Etapa de recordatorio

Etapa de insistencia o persecución

Etapa de acciones o medidas drásticas

# **TÉCNICAS PARA UNA GESTIÓN DE COBRANZA EFECTIVA**

## **CAPITULO III**

### **ACERCAMIENTO, CONTACTO Y NEGOCIACIÓN EN COBRANZAS**

La comunicación persuasiva y la negociación efectiva

Factores en los que se deben regir las negociaciones en cobranzas

Negociación y sinergia, factores críticos de éxito

Sumisión, agresividad y firmeza

## **OBJETIVOS PROPUESTOS:**

- Este curso enseña cómo organizar la función de cobranzas y como aplicar herramientas y técnicas eficientes de recuperación de cartera en campo.
- Busca el desarrollo de habilidades personales del ASESOR GESTOR tales como automotivación, tolerancia a la frustración y manejo de emociones
- Enseñar cómo entender la postura de cada cliente, como manejar las comunicaciones con los clientes para que paguen.
- Como negociar con clientes difíciles, como clasificar a los clientes a los efectos de diseñar distintas gestiones y posturas frente a las cobranzas,
- Desarrollar habilidades, que permitan al estudiante aprender a negociar efectivamente y a entregar un adecuado trato al deudor.

# **RECUPERACIÓN EFECTIVA DE CARTERA**

# TENDENCIAS Y CAMBIOS EN LA GESTIÓN DE COBRANZAS

*"Una visión de la naturaleza humana que pasa por alto el poder de las emociones, es lentamente miope".*

Todas las empresas necesitarán **cambiar la manera como dirigen sus operaciones**. La alternativa radica en la preparación.

Es necesario reconocer que la naturaleza de los negocios ha cambiado: La Competitividad y la Productividad se han convertido en los factores más importantes. Las oportunidades de mantenerse en un nicho seguro son escasas.



## TENDENCIAS Y CAMBIOS EN LA GESTIÓN DE COBRANZAS

Expuesto de esta manera, *lo importante no es cambiar, sino cómo cambiar*. En este sentido, se presentan pocas opciones, la reducción de los costos mediante la disminución de los presupuestos y de la fuerza laboral solamente, no han aportado más que soluciones a muy corto plazo.

*El nuevo enfoque es la reingeniería actitudinal:* Analizar y modificar las actitudes-comportamientos en el trabajo y por supuesto a nivel personal y en la familia.

Esta es una gran oportunidad: todas las personas del mundo de los negocios son conscientes de las mejoras que se necesitan y la mayoría está ansiosa por aplicar sus ideas.

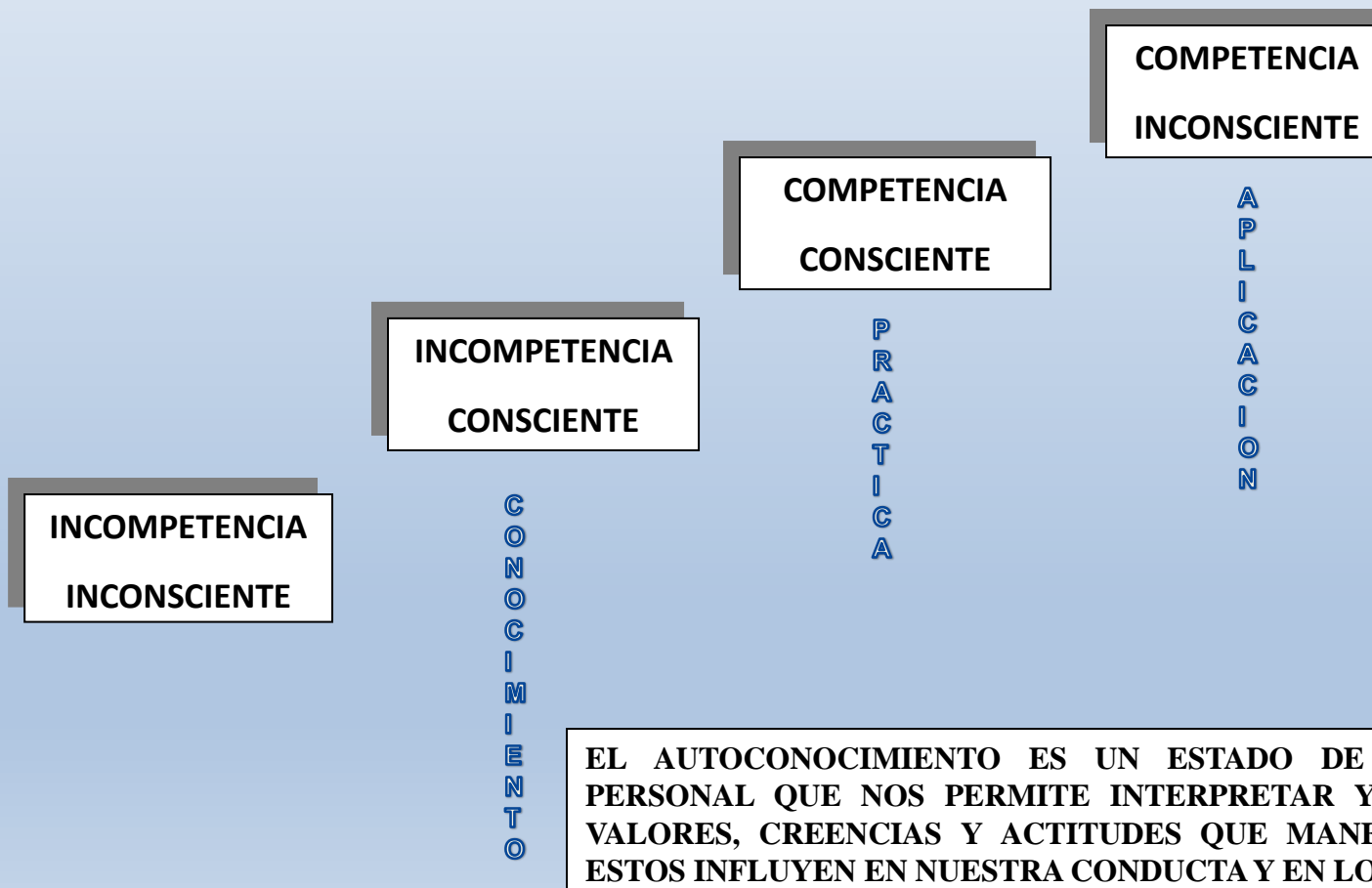
## EL NUEVO AMBIENTE

Este cambio de paradigma se basa en la aplicación continua de *nuevas formas de pensar como factor de cambio*. Los paradigmas influyen en la percepción, ayudan a organizar y clasificar la forma como se mira el mundo.

En un sentido más amplio, "un paradigma puede considerarse un modelo que ayuda a comprender lo que se ve y se oye".

Determina hasta cierto punto, la reacción ante nueva información y, en casos extremos, puede impedir el pensamiento objetivo a pesar de esa información. *Uno de los aspectos más importantes de los paradigmas es su funcionamiento a nivel subconsciente.*

# FUNDAMENTOS DE LA CAPACITACIÓN AUTOCONOCIMIENTO





# PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LA COBRANZA

Las grandes organizaciones comerciales y financieras de hoy han observado con preocupación los crecientes problemas en relación a su cartera. De aquí la **importancia del desarrollo de planes estratégicos para su recuperación** pero de **manera estructurada** y a cargo del cobrador en su función.

El planteamiento de esquemas para permitir un **adecuado conocimiento y manejo de la cartera**, de las obligaciones y de sus clientes para garantizar así un acercamiento que beneficie el pago oportuno, es de gran utilidad.

Uno de tantos planteamientos que por su funcionalidad práctica se ha desarrollado es el que a continuación se presenta.

# PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LA COBRANZA

## **1 Fijación clara de objetivos:**

- Presupuestos asignados.
- Índices de cartera.
- Desglose.

## **2 Preparación de elementos de trabajo:**

- Listados de Cartera. Cronograma de actividades.
- Historial de clientes. Indicadores de Gestión.
- Reporte diarios. Conocimiento de la información.

## **3 Clasificación de clientes:**

- Por días de cartera.
- Por su problemática.
- Por su CAN.
- Por su capacidad de pago

# PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LA COBRANZA

## **4 Estrategias de acercamiento:**

- Visita personal.
- Contacto telefónico.
- Recordatorio.
- Carta.
- Otros métodos.

## **5 Preparación de la argumentación:**

- Manejo de objeciones
- Beneficios.
- H. de H. P.
- Cobro-Negociación-Acuerdo.

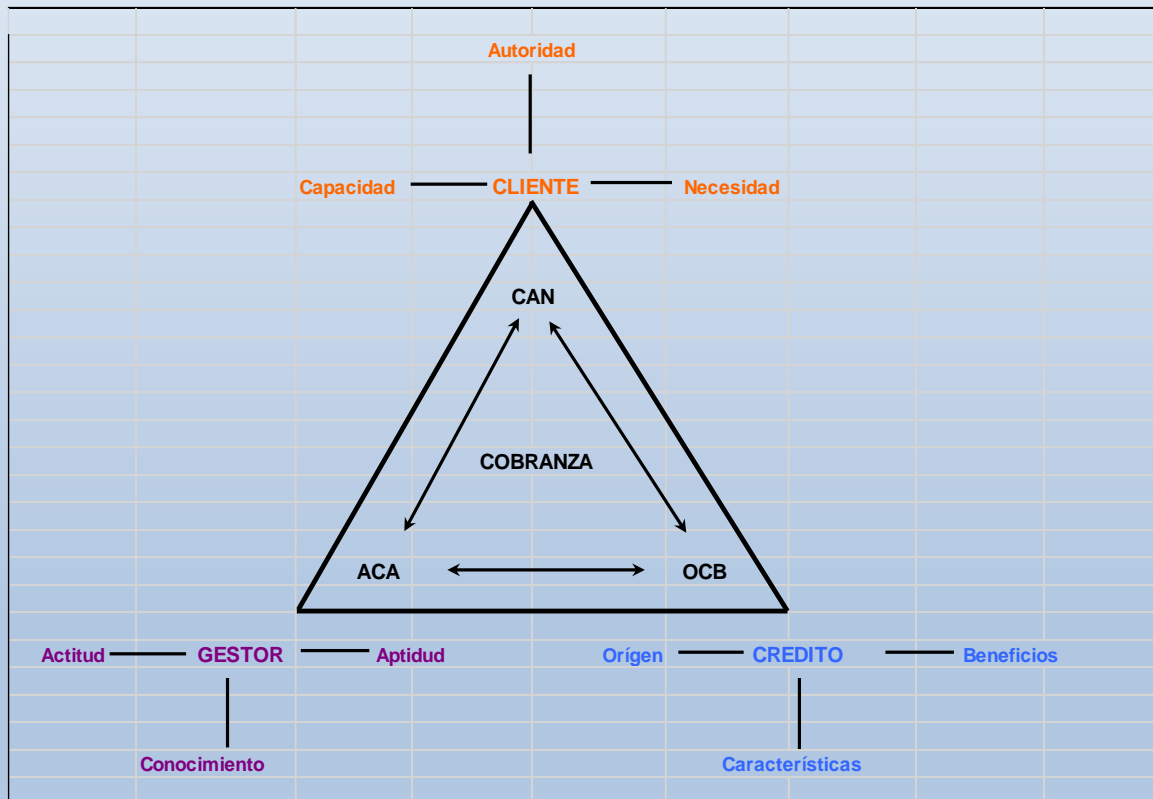
## **6 Resultados de la gestión:**

- Utilización de indicadores.
- Estado del crédito:
- C.S. Cartera en Seguimiento.
- C.P. Cartera Prejurídico.
- C.J. Cartera Jurídico.
- C.C. Cartera Castigada.





# PILARES DE LA COBRANZA



# GESTOR DE COBRANZAS

Principios de la cobranza: *“La persona que coloca el crédito deberá estar involucrado en la cobranza”*

Al ser responsable de proponer el crédito, también debe ser responsable en todas las instancias de la cobranza.

## Razones:

- El asesor tiene un mayor **conocimiento del cliente** y su situación, por lo que puede manejar mejor el “mensaje” de cobranza de acuerdo con la **realidad del cliente**.
- El crédito implica una relación de **compromiso y confianza reciproca entre las partes**.

## **El empoderamiento del Gestor de Cobranzas**

El empoderamiento del Gestor de Cobranzas significa **contar con las herramientas necesarias para volverse más eficiente, innovador, autónomo** en sus decisiones y recursivo con sus medios para crear, compartir y aprender más.

La gestión de Cobranza es un sistema empoderado para lograr el **manejo de la información, el conocimiento de los clientes y la interacción de esfuerzos conjuntos** para incrementar de manera importante la productividad y los ingresos de la organización.

## ¿Cómo puede definirse al Gestor de Cobranzas?

Es un profesional que tiene a su cargo la cobranza para su Empresa. Mediante la *utilización de recursos y técnicas especializadas para estimular el pago a quienes se atrasen*.

La tendencia de las grandes compañías ya sea financieras, aseguradoras y de producción y/o distribución de productos de consumo popular a nivel mundial, es sin duda alguna **contar con profesionales idóneos en su papel de cobradores**. Éste es el sujeto integral que en su gestión puede asegurar un muy buen nivel de éxito en su trabajo diario.

## **Variables determinantes para asegurar el éxito como cobrador:**

1. La personalidad del Recaudador. Actitud y Motivación.
2. El recaudador tiene la acción y el efecto de la cobranza.
3. El recaudador representa a su Compañía.
4. El Recaudador utiliza recursos y técnicas especializadas.
5. Los clientes tienen una tendencia normal a no querer pagar.
6. La tarea del Cobrador es inducir a pagar por medio de estímulos convincentes y persuasivos.

# 1.- LA PERSONALIDAD DEL GESTOR DE COBRANZAS

La base para el éxito de la gestión está en el desarrollo de la personalidad del Cobrador, *La personalidad se define como todo aquello que diferencia a una Persona de las otras*. Todo aquello que lo hace a usted distinto, forma su personalidad".

La personalidad esta formada por cuatro elementos:

- La Aptitud.* (SER)
- El Conocimiento* (SABER)
- La Actitud.* (QUERER)
  
- Las Características o Cualidades.*

## LA APTITUD

Es la idoneidad del ser, es una *predisposición física y psicológica para hacer cierto tipo de cosas específicas*. La Aptitud es básicamente el potencial de aprender. Es el perfil, en éste caso, extravertido que le da la posibilidad de "abrirse" a las relaciones prósperas con sus clientes.

*¿Qué tiene que ver todo esto con la gestión de recaudación?*

*El Gestor tiene que ser perceptivo* para formarse algún juicio sobre la *tipología del cliente*. Al analizar este aspecto, es primordial contar con un **físico sano y vigoroso como marco para una eficaz y enérgica argumentación**. Un recaudador que básicamente ;no sea apto, encontrará difícil poner energía en sus palabras.

# EL CONOCIMIENTO

Es lo que se aprende; es ***el dominio del conocimiento*** de las tareas. Es la habilidad suficiente de las técnicas y procedimientos de su trabajo para desempeñarse bien.

Su fundamento es:

1. **El aprendizaje y**
2. **La experiencia.**



## LA ACTITUD

*Es la tendencia a responder favorable o desfavorablemente ante ciertos objetos, personas o hechos.* Este aspecto importante de la personalidad determina una forma propia de comportamiento, previo a una "lectura que se hace a lo que está sucediendo".

Se ha afirmado por eso que **no importa tanto lo que se hace, sino cómo se hace; o lo que se dice, sino cómo se dice.** La comunicación humana se efectúa más, mediante gestos, posturas, posiciones y "resulta casi increíble" dijo Allan Peose: "que después de más de un millón de años de evolución del hombre, recién ahora se está estudiando activamente aspectos no verbales". Las actitudes de las Personas muchas veces son como sustitutos de los mensajes verbales.

# LA ACTITUD

“Entre más vivo, más cuenta me doy del impacto de la Actitud sobre la vida.

La Actitud, para mí, es **más importante que el pasado, que la educación, que el dinero, que las circunstancias, que los fracasos, los éxitos y cualquier otra cosa que la gente pueda hacer o decir. Es más importante que la apariencia personal, que los talentos o que las habilidades.** Puede construir o romper una compañía... una iglesia... un hogar. Y lo increíble acerca de la Actitud es que todos los días se nos da la posibilidad de escoger la Actitud que vamos a asumir por ese día.

Nosotros no podemos cambiar lo inevitable. Lo que si podemos es jugar con la única fortaleza que poseemos, y esa es nuestra Actitud. **Yo estoy convencido que la vida la conforma el 10% de lo que sucede y el 90% de la forma como respondo a eso que me sucede. Nosotros somos los dueños de nuestras Actitudes.”**

# LAS CARACTERISTICAS O CUALIDADES

Pertenecientes o relativos al Carácter, *se refiere a la Cualidad que da Carácter o sirve para distinguir una persona de sus semejantes.*

Se ha demostrado que las características puntualizadas en esta parte, pueden ser desarrolladas tanto como los músculos de brazos y piernas. No estamos obligados a vivir con ciertos rasgos personales que en nada ayudan. Nosotros decidimos como y qué hacer para sobresalir positivamente.

# DESARROLLO DE LA PERSONALIDAD DEL GESTOR

La esencia del desarrollo de un Cobrador es un conjunto de *valores morales y virtudes que sirven para cumplir más satisfactoriamente con los requisitos de su profesión.*

Las cualidades que hacen desarrollar a la personalidad de un Gestor son:

Entusiasmo, sinceridad, honradez, organización, cortesía, iniciativa, tacto, amistad, persistencia, memoria, convicción, silencio, sonrisa, preguntas, servicio, voluntad y fe, entre otros.

Mediante la aplicación y desarrollo de estas características, el triunfo se alcanzará.

## **2.- EL RECAUDADOR TIENE LA ACCIÓN Y EL EFECTO DE LA COBRANZA.**

¿Escuchó alguna vez esta expresión?. "**No hay efecto sin causa, ni causa sin efecto**". Pues bien, **para cobrar hay que salir a cobrar**. Tiene que adoptar y desarrollar Hábitos Especiales de Trabajo.

La formación de hábitos de trabajo, de horas de trabajo más largas, de práctica aplicación - ejercicio, cada vez más intensa que la de otros, es la única manera de acostumbrarse.

Los únicos Gestores sobresalientes que se conocen, son grandes trabajadores organizados y conscientes de una labor administrativa de la cobranza y por tanto de sus clientes.

## **2.- EL RECAUDADOR TIENE LA ACCIÓN Y EL EFECTO DE LA COBRANZA.**

Un gran empresario dijo "Si tuviera que escoger a un hombre sobre la base de una sola característica, escogería al que tuviera el *hábito del trabajo, verdadero amor al trabajo, voluntad para resistir la sobrecarga, para trabajar más horas que las especificadas y dejar todo listo para la jornada próxima.*

Sé que estas ideas hay que gravarlas muy temprano en el cerebro del individuo, o de lo contrario, nunca las tendrá. No se ha inventado todavía una prueba psicológica que muestre la fuerza o la debilidad del hombre es este punto".

### **3.- EL RECAUDADOR REPRESENTA A SU ENTIDAD**

El recaudador no es una Persona que actúa aisladamente sin ser asistido por la Empresa que representa. Antes por el contrario, forma parte de una organización, sus relaciones con la Empresa son estrechas y se ve apoyado en su gestión por la labor de especialistas.

Además, el Gestor de cobranzas hoy es un verdadero embajador de su compañía. *Nada puede perjudicar tanto a su organización como las consecuencias de las acciones u omisiones del Gestor frente al Cliente. Y también, nada puede beneficiarlo más.*

### **3.- EL RECAUDADOR REPRESENTA A SU ENTIDAD**

*Todo lo que el Recaudador haga o diga en el momento de la cobranza, el Cliente lo considerará como mandado por la Empresa.*

Y de nuevo aquí la importancia de actuar bien, no solo porque es en si el objeto final de la acción comercial, sino también por las **repercusiones** que puede tener en sus más mínimos detalles.

*El Cliente los amplifica. El Cliente promedio que tiene un problema con una Empresa, según encuestas realizadas, "lo comenta con 10 personas. El trece por ciento de las Personas que han tenido un disgusto con una Organización, refiere el incidente a más de 20 personas".*



## **4.- EL RECAUDADOR UTILIZA RECURSOS Y TÉCNICAS ESPECIALIZADAS**

Hoy en día ya no es válido, bajo ningún concepto el viejo dicho que algunos Cobradores *"eran capaces de cobrar todas las cuentas hablando fuerte, siendo bravucón, intimidando o con amenazas de embargo, de no despacho o no crédito"*.

Por el contrario, el Gestor tiene una principal misión que cumplir, frente al cliente: *hacerle consciente de sus responsabilidades y de la mejor forma de actuar, demostrándole el máximo de ventajas y beneficios que obtendrá si paga según el compromiso.*

Si el Cobrador sabe utilizar los Recursos y Técnicas Modernas de Recaudación, *trata al Cliente como a él le agradaría que otro lo tratara.* Así está potenciando su afirmación como Profesional a largo plazo, al tiempo que la continuidad y desarrollo de la Empresa que representa.

## **5.- LOS CLIENTES TIENEN UNA TENDENCIA COMÚN A NO QUERER PAGAR**

El Gestor debe esforzarse por conocer *por qué no pagan puntualmente sus cuentas los clientes*, debemos hacer un breve análisis acerca de ciertos *instintos o impulsos naturales ante una gestión de cobro*.

Cuando decimos impulsos naturales, nos referimos *a impulsos irreflexivos, como opuestos a las opiniones razonadas*, basadas en argumentos, hechos y análisis.

## **5.- LOS CLIENTES TIENEN UNA TENDENCIA COMÚN A NO QUERER PAGAR**

Estos impulsos naturales de no querer pagar, *son involuntarios e irreflexivos*. Son tendencias que llevan a la Persona a ejecutar una acción específica en una forma específica, cuando se presente la ocasión. *En este caso, se basa en el instinto de conservación, prefiere retener el dinero para otros compromisos.*

El Gestor demuestra desde el comienzo, cómo puede *beneficiarse con el pago oportuno*, ya que si el Cliente no percibe cómo le favorecerá, el llamamiento del Cobrador no producirá en él suficiente emoción para hacerlo pagar.

## **6.- LA TAREA DE COBRAR ES INDUCIR AL PAGO**

El Sexto Principio se logrará con la *utilización de estímulos conscientes y persuasivos*.

En un sentido amplio, cobrar es *convencer y persuadir* al Cliente para que pague en la fecha convenida. La convicción y persuasión exige un proceso psicológico de argumento, de modificación de la conducta del Cliente.

## **6.- LA TAREA DE COBRAR ES INDUCIR AL PAGO**

Veamos en la Figura, qué es y lo que no es cobrar

### **COBRAR NO ES**

- Hacer visitas
- Ser charlatán
- Dejar se ver y retirarse
- Amenazar y aflojar
- Mentir y renunciar
- Engañar y hablar mal
- Permitir atraso

### **COBRAR ES**

- Hablar con el cliente
- Trabajar con entusiasmo
- Dirigir la entrevista
- Argumentar con certeza
- Impresionar y sugerir
- Sugestionar
- Inducir a la acción

**COBRAR ES:**

**PERSUADIR AL CLIENTE ANTES, DURANTE Y DESPUES DE LA COBRANZA, CON ARGUMENTOS Y RAZONES DE LAS VENTAJAS QUE LE TRAERÁ - AL CLIENTE -, EL PAGO OPORTUNO: EN EL FUTURO, MÁS CRÉDITO Y MEJORES CONDICIONES.**

## **RECORDANDO**

### **Variables determinantes para asegurar el éxito como cobrador:**

1. La personalidad del Recaudador. Actitud y Motivación.
2. El recaudador tiene la acción y el efecto de la cobranza.
3. El recaudador representa a su Compañía.
4. El Recaudador utiliza recursos y técnicas especializadas.
5. Los clientes tienen una tendencia normal a no querer pagar.
6. La tarea del Cobrador es inducir a pagar por medio de estímulos convincentes y persuasivos.

## **EL CLIENTE**

### **RESISTENCIAS Y OBJECIONES HACIA EL PAGO OPORTUNO**

Al referirse a las raíces o causas principales, para el no pago, se puede mencionar básicamente 5 razones. De estas 5 raíces se desprenden todas las objeciones irreales que sostienen los clientes siempre y cuando estos estén clasificados con el CAN. No olvidemos que el CAN es el análisis que determina si el cliente que mantiene su cuota vencida tiene.

De lo contrario, las objeciones serán reales y las soluciones son totalmente diferentes.



## “CAN” DEL CLIENTE

- **Capacidad** para responder financieramente frente a la deuda la cual puede ser a través del flujo de su negocio o a través de convertir ciertos activos o patrimonio en efectivo.
- **Autoridad** para tomar la decisión o asumir el papel de negociador principal para negociar con el asesor de crédito, muchas veces el cliente o el propietario del negocio dentro de su núcleo familiar no es quien toma ciertas decisiones.
- **Necesidad** de mantener su buen nombre dentro de su comunidad o en el sistema financiero, o necesidad de seguir operando con la institución microfinanciera.

# TIPOS DE MOROSOS SEGÚN SU CONDUCTA

Según Pere J. Brachfield, autor del libro Memorias de un cazador de morosos, los no pagadores se clasifican en:

- **León.** Un tipo prepotente, arrogante, vanidoso.
- **Hiena.** Astuto, precavido, hipócrita, adulador.
- **Ratón.** Tímida, reservada, insegura, sentimientos de inferioridad
- **Mono.** Parlanchín, travieso, divertido, informal.
- **Búfalo.** El más agresivo
- **Escorpión.** Un tipo resentido, reservado, hostil, receloso
- **Erizo de tierra.** Pasivo, sumiso, remolón
- **Avestruz.** Mete la cabeza debajo del hoyo e ignora la realidad
- **Vampiro.** Parásito social, sin duda la especie más nociva.

# **RAICES O CAUSAS PRINCIPALES PARA EL NO PAGO**

- Animadversión
- Postergación
- Temor o miedo
- Desinterés
- Escarmiento

# ANIMADVERSIÓN

Se trata de una *predisposición negativa y "gratuita"* que el cliente experimenta ante el cobrador, el servicio - producto y/o hacia la compañía "*No todos somos monedita de oro*" se trata de una actitud de rechazo a priori y sin ningún tipo de justificación.

# POSTERGACIÓN

*El ser humano por, naturaleza es amigo de postergar las decisiones hasta tanto no sienta una fuerza lo suficientemente poderosa que lo impulse a actuar. Esto es una característica común en muchas personas en el sentido de hacer sufrir atraso, dejar para después. Es un riesgo que puede ser aprovechado por otro Cobrador que sabe percibir una oportunidad de decisión.*

# TEMOR O MIEDO

Es una afición natural de las personas ante un peligro real o imaginario. Es un *sentimiento de inquietud y zozobra por falta de seguridad en la determinación que necesita tomar*: pagar. El cliente - deudor, experimenta la sensación de miedo, muchas veces por no saber con pleno conocimiento los efectos que se puedan generar de su acción.

## DESINTERÉS

O falta de interés. Es una apatía del cliente que se manifiesta en una indiferencia total hacia los beneficios que puede recibir si su crédito se mantiene al día. Y aunque conociera la importancia de un crédito bien manejado, simplemente está desinteresado porque *no tiene ninguna motivación o razón de peso para pagar cumplidamente* según lo convenido o ponerse al día.

## ESCARMIENTO

*Es una mala experiencia vivida por el cliente o por una tercera persona que genera un cambio brusco en su actitud* puesto que se piensa que posiblemente volverá a sucederle. Hacer razonar al cliente de manera argumentada, demostrable y real, es la técnica para manejar éste tipo de objeción en cobranza.



# ¿POR QUÉ LAS CUENTAS SE VENCEN SIN SER PAGADAS?

Cada Gestor debe desarrollar un sistema para el recaudo de sus cuentas vencidas. Un Sistema incluye un procedimiento para *clasificar y conocer con mayor detalle los tipos de sus cuentas.*

*El objetivo del cobro es recaudar el capital ocioso, el Gestor no debe perder de vista el futuro de las cuentas vencidas. Debe hacer todo lo posible por mantener al día su cartera. Deberá tener un conocimiento completo de las técnicas de cobranzas y saber cómo y cuándo aplicarlas*

Las cuentas vencidas, demoradas y no pagadas ocurren por diversas razones y estas **requieren de diferentes procedimientos y técnicas de acuerdo al tipo de Cliente que el Gestor atiende.**

## **Clasificación de clientes en 12 grupos, ayudará a escoger la técnica adecuada de cobranzas.**

1.-El cliente que *mal interpreta honestamente las condiciones del crédito*. Estos clientes no presentan ningún problema serio de cobro, puesto que una *explicación detallada* de las condiciones del crédito serán suficientes para eliminar asperezas y lograr puntualmente los pagos.

2.-El cliente que *pasa por alto su obligación por negligencia o por deficiencia en sus métodos de trabajo*. A menudo un recordatorio personal del vencimiento es lo que da resultado. Si el problema es frecuente, el Cobrador hará un esfuerzo para *concientizarlo sobre la importancia* del cumplimiento.

3.-El cliente que *descuida la fecha dado el bajo valor de la obligación*. Es una situación muy frecuente, el Cliente decide pagar en el siguiente vencimiento o "más adelante" sin pensar en los graves traumatismos que ésta práctica ocasiona en los departamentos de crédito. El Cobrador debe *convencer al cliente sobre la importancia* de mantener presente la fecha de pago.

4.-El cliente que *a veces se atrasa pero generalmente paga a tiempo*. Cuando sus negocios van bien y las flechas de vencimiento coinciden con este hecho, su puntualidad es la óptima, pero cuando estas situaciones no corresponden, se atrasan y no cumplen. La estrategia que Comúnmente se sigue es la *presión continua* sobre el Cliente, por lo general el Cobrador tiende a ser indulgente con este tipo de persona sin pensar en el daño que le causa a sus presupuestos y objetivos.

5.-El Cliente que *temporalmente se atrasa por condiciones externas al negocio*. Situaciones ajenas a la persona influyen directamente en el no cumplimiento de las obligaciones. Factores como restricciones económicas, reducción de mercados, estrategias de la competencia, calamidades y desastres nacionales son ejemplo de esta clasificación. El Cobrador deberá *asesorar al cliente* sobre algunas alternativas para mejorar su flujo de caja y responder de la mejor manera.

6.-El Cliente que *siempre se atrasa*. Es el tipo de persona que fuerza mucho a su negocio para cubrir sus gastos. Por lo general son malos compradores y cobradores, su capital se ve mermado y no pueden cumplir con sus obligaciones. El Gestor debe adoptar una *política y actitud firme*, aunque se lo pierda como Cliente.

7.-El Cliente que *pudiendo pagar cumplidamente no lo hace* para aprovechar la utilización del dinero en otros fines. Este es uno de los grupos con problemas más desagradables para los Cobradores. Del mismo modo, las políticas de tratamiento *deben ser firmes*. Las estrategias de presión y energía convierte al Cliente en un deudor aceptable para pagar.

8.-El Cliente que *se ha sobreextendido en sus compras o créditos*, ya sea voluntariamente o por presión del vendedor. Estos ocasionan una gran parte de los problemas de crédito. Son honestos pero optimistas y frecuentemente hacen compras en exceso. Cuando tienen problemas de liquidez por cualquier factor, no pueden pagar. Es el típico Cliente impulsivo que gasta más de lo que representan sus entradas económicas. El Cobrador deberá conocer las actitudes del cliente para *asesorarle* en el sentido de no caer en estos excesos.

9.-El Cliente que *ha obtenido condiciones especiales*. Todos los casos de este grupo aunque similares son diferentes y, por tanto, deben ser analizados. Son aquellos Cobradores que dan oportunidades no comunes al Cliente ya sea por relaciones personales, por antigüedad, por crecimiento del negocio o por influencias, entre otros factores. Muchos aprovechan esta situación y haciendo "Triquiñuelas" logran ventajas en el tiempo de pago. Las decisiones de un *cambio formal y radical de las políticas de crédito*, serán el principal argumento para modificar estas costumbres.

10.-El cliente que *se aprovecha de la relación personal con el Cobrador* para manipularlo y amenazarlo con la competencia y sus "mejores condiciones". La demora en el pago es frecuente y su actitud de desinterés deteriora la cartera y los promedios del Cobrador. El cobrador debe proponer y hacer cumplir desde el comienzo de la relación comercial una *política de crédito firmemente administrada*.

11.-El Cliente *al borde de la insolvencia* o que está realmente en problemas. Su situación afecta sus créditos y por tanto la cartera del Cobrador, si no se logra un acuerdo inmediato de pago la etapa siguiente por lo general es la *acción drástica*, poniendo el crédito en prejurídico. De aquí se suceden los embargos y muchas otras situaciones desagradables pero necesarias. El Cobrador deberá desde el comienzo hacer un seguimiento de sus clientes y prestar atención a las situaciones que en el Cliente, indican peligro.

12.-El Cliente que *deliberadamente comete fraude*. El procedimiento más común es entregar la gestión de recaudo a una empresa de *abogados experta en el cobro enérgico*. Es importante resaltar que la detección del fraude Crediticio, es una labor de la Empresa y el Cobrador. Es conveniente informar a las entidades de coacción legal, centrales de riesgo y del mismo sector para el castigo del individuo y con el ánimo de que no vuelva a incidir en el delito.

Del análisis anterior podemos concluir que *el conocimiento y manejo administrativo de la cuenta del Cliente es la mejor forma para que el Gestor tenga un constante seguimiento de su cartera.*

El análisis permanente de las cuentas es el fundamento del éxito de la tarea del Recaudador Profesional.

**"La Cobranza puntual es vital para el éxito de cualquier negocio** que vende a crédito, cualquiera que sea la magnitud del mismo, sus utilidades dependen principalmente de la frecuencia de la **re inversión de su capital.**

En tal sentido una cobranza lenta y deficiente le niega a la firma el uso de su propio capital.

Los resultados no pueden ser justos a menos que la cobranza se haga puntualmente".



# CLASIFICACIÓN DE CLIENTES : ANÁLISIS SITUACIONAL

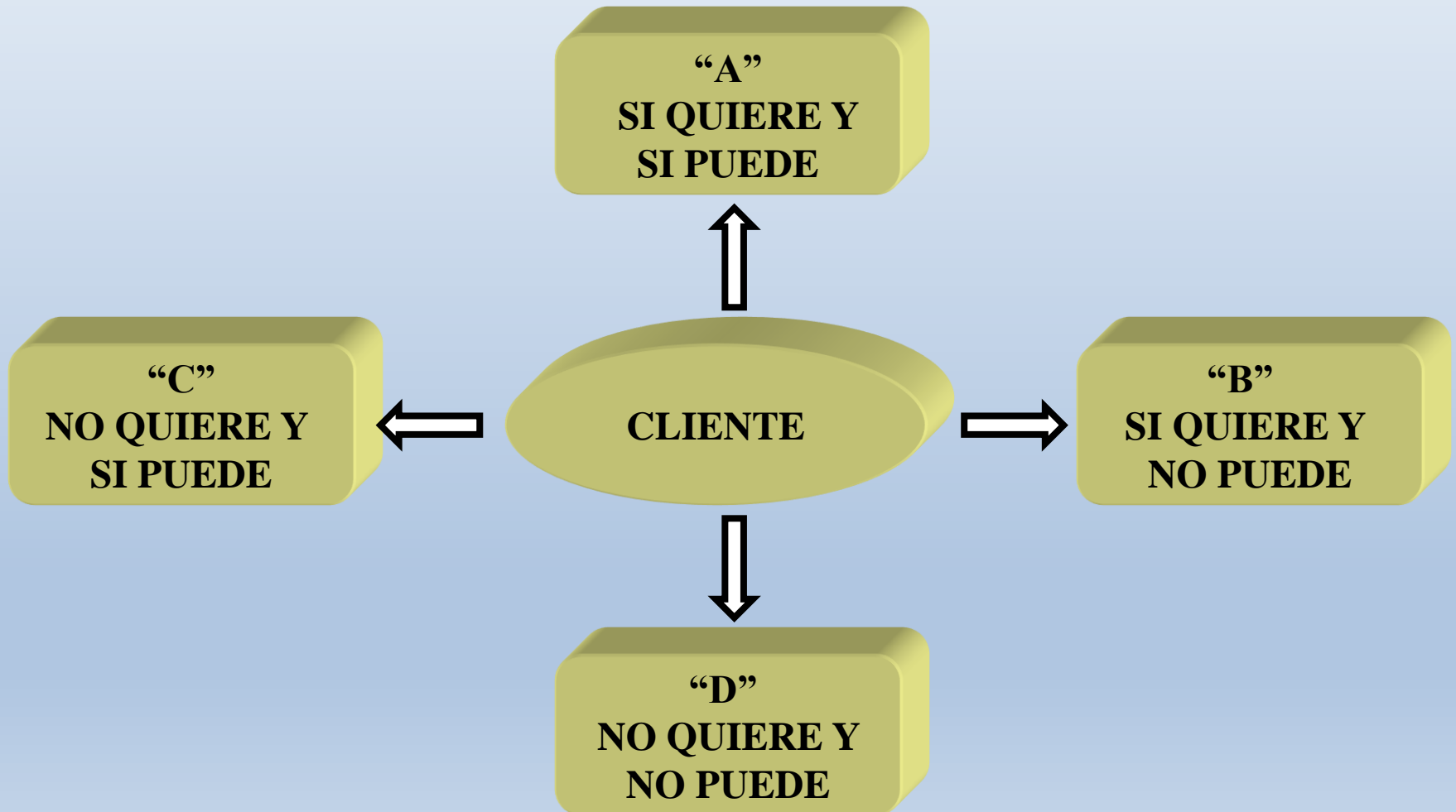
NO PUEDE  
Y QUIERE

NO PUEDE Y  
NO QUIERE

PUEDE Y  
QUIERE

PUEDE Y  
NO QUIERE

# CLASIFICACIÓN DE CLIENTES : ANÁLISIS SITUACIONAL



# **CLASIFICACIÓN DE CLIENTES : ANÁLISIS SITUACIONAL**

## **“A” QUIERE Y PUEDES**

- Por lo general son casos generados por lo que se denomina “mora técnica”: no es una mora real.
- Nuestra tarea: eliminar, rápidamente, las objeciones que traban el pago y realizar una fuerte tarea de “servicio al cliente”

## **“B” NO QUIERE Y PUEDE**

- Identificar las razones REALES del “no quiere”.
- Ofrecer ventajas económicas o de otro tipo que hagan atractiva la cancelación en ese mismo instante del saldo deudor.
- Solicitar información patrimonial actualizada para recalificar al cliente.
- Evaluar las garantías disponibles.
- Iniciar, en caso de perpetuarse la negativa al pago, acciones prejudiciales y legales rápidamente para evitar una posible insolvencia del deudor.

# **CLASIFICACIÓN DE CLIENTES : ANÁLISIS SITUACIONAL**

## **• “C” QUIERE Y NO PUEDE**

- Identificar las causales del “no puede”
- Eliminar gradualmente los límites de crédito
- Aplicar cuotas “accesibles”- no complicar innecesariamente la situación de mora.
- Utilizar refinanciaciones que se ajusten a las necesidades del cliente y a las políticas del Banco.
- Motivar la preferencia de pago.

## **•“D” NO QUIERE Y NO PUEDE**

- Verificar si realmente “no puede”, recalificación crediticia, visitas cualitativas...
- El “no quiere” a que se debe?: puede estar generado por una situación no expuesta?  
Manejar las objeciones profesionalmente.
- Dependiendo de la maduración de la deuda, Ofrecer alguna condonación extraordinaria, castigo, etc. en definitiva si no existe una acción judicial que pueda ser marginalmente conveniente hay que guiarse por la regla de costos hundidos.

# ¿DONDE ESTA EL VERDADERO PROBLEMA?

## Análisis del CAN

- Falta definitiva
- Falta temporal
- Tiene "c.a.n" pero posterga
- Sí tiene capacidad, autoridad y necesidad

1.Toda gestión de cobro debe diseñarse según la clasificación y **calificación de los Clientes**. Esta es su función principal.

2.No **puede improvisarse** por ningún motivo.

3.El inicio de una buena gestión de recaudos está en la definición de los **OBJETIVOS** por parte del gestor.

# **CLASIFICACIÓN DE LOS CLIENTES : CAPACIDAD DE PAGO**

## **A: Riesgo Normal**

Aquella persona que cuenta con suficientes ingresos para pagar el capital e intereses y lo hace puntualmente. Si es un crédito comercial, el pago de la cuota no puede pasar de 30 días y si es de consumo, no más de cinco días.

## **B: Riesgo Potencial**

Cientes que todavía demuestran que pueden atender sus obligaciones pero que no lo hacen a su debido tiempo. En los créditos comerciales son los que se tardan hasta tres meses en pagar sus obligaciones.

# **CLASIFICACIÓN DE LOS CLIENTES : CAPACIDAD DE PAGO**

## **C: Deficientes**

Personas con ingresos deficientes para cubrir el pago del capital y sus intereses en las condiciones pactadas.

## **D:Dudoso Recaudo**

Igual que las personas que tienen calificación C, pero donde se tiene que ejercer la acción legal para su cobro y, generalmente renegocian el préstamo bajo otras condiciones.

## **E: Pérdida**

Es la última calificación. Aquí están las personas que se declaran insolventes o en quiebra y no tienen medios para cancelar su deuda. En los créditos comerciales, la morosidad es superior a los nueve meses y en los de consumo, por encima de los 120 días.

## **CLASIFICACIÓN DE LOS CLIENTES MICROEMPRESARIOS : CAPACIDAD DE PAGO**

<b>CATEGORIA</b>	<b>PERIODO DE MOROSIDAD (en días)</b>	
	<b>MAYOR A</b>	<b>HASTA</b>
<b>Riesgo Normal</b>		5
<b>Riesgo Potencial</b>	5	30
<b>Deficientes</b>	30	60
<b>Dudoso Recaudo</b>	60	90
<b>Pérdida</b>	90	.....



# CRÉDITO

Cuando hemos emprendido un proceso de recuperación de cartera debemos analizar toda la información respecto a la operación, el mantener **conocimiento de el origen, las características y beneficios** que el crédito tiene nos permitirá incrementar de manera importante las posibilidades de recuperación exitosa del saldo vencido, además el conocimiento de estas variables nos permitirán establecer una estrategia de negociación adecuada y particular para cada cliente.

# CRÉDITO

## **Origen.**

Debemos conocer previo a la vista al negocio del cliente el origen del crédito, **como se genero, en que circunstancias fue otorgado, cual fue la tasa de interés pactada, en qué fecha se desembolso, cuáles fueron las garantías, que valor recibió el cliente**

## **Características.**

Cuál es el valor de **saldo vencido**, cual es **el capital total pendiente de pago**, el número de **cuotas vencidas**, cuantas **cuotas están pagadas**, **cuantas cuotas faltan pagar**, **donde se encuentran los garantes**, **donde trabajan y donde viven**, **resumen de las gestiones realizadas hasta el momento.**

# CRÉDITO

## **Beneficios.**

Recordar al cliente **como se beneficio del crédito**, el beneficio para su negocio, para su familia, el recordarle lo importante de mantener un **buen record de pagos**, el recordarle lo importante de contar con el **apoyo de un banco** y poder optar por nuevos créditos. El indicarle la **perdida de beneficios** que implica el ser registrado de manera negativa en la **central de riesgos**.

Si al momento de realizar la gestión de cobro frente a frente con el cliente moroso no tenemos esta información podemos estar en desventaja ya que no contamos con suficientes elementos para una negociación adecuada a más de que **podríamos dar al cliente la impresión de que estamos desinformados** de su caso y que por lo tanto no están importante que no cumpla con el pago.

# COBRANZA EFECTIVA

La gestión de cobranza debe **cumplir** con una serie de **técnicas, herramientas y metodología** para asesorar al cliente en el cumplimiento de su crédito.

El Gestor de Cobranzas debe determinar si el pretexto del cliente es válido mediante su habilidad de hacer Preguntas (H. de H. P.). y su conocimiento de la cuenta.

¿Puede saber si la excusa es digna de credibilidad?

¿Puede hacer que el cliente documente el problema?

¿El problema surgió antes o después que se estableciera la negociación con el cliente?

¿Qué elementos externos intervienen?

# COBRANZA EFECTIVA

Establezca si la **excusa es lo suficientemente razonable** para no pagar. Algunos problemas pueden justificar que se retenga el pago y que se dé alguna ayuda, pero la mayoría no.

**Qué existan problemas reales no justifica el no pago del crédito.**

**Evalúe el problema.** Por ejemplo, si un cliente no requiere pagar debido a que **no tiene ventas en su negocio**, sabe exactamente que quiere decir con "no tengo ventas" o "las ventas están malas". Imagine cómo darle solución al cliente, **¿cómo piensa el cliente que deberá resolver su problema?**

**Solucione el problema ahora, no deje que las objeciones en cobranzas se hagan interminables.** Recuerde que el negocio de la compañía está en el entorno a tiempo de su cartera. **Esperar no es lo mejor.** Las cuentas atrasadas causan iliquidez a cualquier organización y con el tiempo llega a ser un gran problema.

# COBRANZA EFECTIVA

**Establezca alternativas de solución, llegue a una negociación, pero busque solución al problema de inmediato.**

Ningún momento es mejor que el presente, que el "**cara a cara**" con el cliente.

Si el Gestor desea un sistema de cobranzas exitoso y que le facilite el afianzamiento de las relaciones comerciales con el cliente, deberá pensar en lo siguiente:

¿Cuándo se tornarán acciones específicas?

¿Cuáles son las acciones específicas?

¿Cómo se podrán llevar a cabo acciones específicas y adecuadas?

¿Cuáles son los pasos finales cuando ya no hay nada que hacer?

# COBRANZA EFECTIVA

Finalmente recuerde, las instituciones financieras son las que **asumen riesgos pero estos deben ser de manera controlada.**

Una única manera de salir adelante en forma competitiva es "volver a creerle a la gente", "Crear lo que la gente dice", pero esto **no significa que lo que la gente dice hay que asumirlo como verdadero.**

El Gestor entonces se convierte en un **investigador para encontrar la verdad y darle solución.**

Es un profesional incompleto si no asume responsable y proactivamente su papel como cobrador, puesto que también **de ésta gestión de cobro y sus resultados, depende su éxito y bienestar económico.**

# HABILIDAD DE HACER PREGUNTAS

## "H. de H.P."

### IMPORTANTE

Las personas recuerdan el 10% de lo que oyen, el 50% de lo que hacen y el 90% de aquello que ven y de lo que participan.

La gestión o asunto a tratar debe estar siempre asociado, si es posible, con la *participación mental y física de la otra persona* y esto se puede lograr solo cuando utilizamos la "H de H.P." Habilidad de Hacer Preguntas.



## ¿CUÁNDO DEBEN HACERSE LAS PREGUNTAS?

*Desde los primeros minutos de contacto o conversación* debemos utilizar la "H. de H.P". Es uno de los medios más eficaces con que se cuenta entre las herramientas de trabajo para la comunicación.

Las preguntas deben hacerse en el *momento oportuno*. Se deben utilizar para *guiar y controlar el desarrollo de toda entrevista* personal, social y comercial.

La mejor prueba de su habilidad, es el punto hasta el cual le ayude a usted *a alcanzar su objetivo en cada caso, es decir, descubrir las necesidades y problemas implícitos de las personas.*

La dirección y el futuro de una gestión, se determinan por las respuestas de las personas a las preguntas formuladas por el persuasor, usted.

## ¿PARA QUE SIRVEN LAS PREGUNTAS?

1. Sirven para obtención mayor *concentración mental de la otra persona*.
2. Sirven para *despertar el interés* de la otra persona hacia el tema.
3. Sirven para inicia la conversación sobre *algún punto específico*.
4. Sirven para *estimular la reflexión sobre* el tema, concepto o idea.
5. Sirven para *acumular datos y opiniones* de la otra persona.
6. Sirven para *evaluar a la persona* con quien entabla la relación.
- 7 Sirven para *dirigir la atención y observación hacia usted*.

## ¿PARA QUE SIRVEN LAS PREGUNTAS?

- 8 Sirven para *cambiar las tendencias* del debate.
- 9 Sirven para *apelar a la importancia de la persona*.
- 10 Sirven para *guardar silencio cuando el otro debe hablar*. Puesto que sólo así podrá Comprender qué opinión tiene él acerca de lo que le está expresando.
- 11 Sirven para *identificar las raíces de las excusas del otro*. Ahí es cuando usted puede captar todo el contenido emocional que la objeción tiene para el.
- 12 Sirven para *desatar potentes fuerzas de aceptación e interés en su interlocutor* y se llega a un acuerdo de beneficio mutuo.

## HABILIDAD DE SABER ESCUCHAR "H. de S. E."

Escuchar es  
la otra mitad de la  
conversación.

Cuando la gente deja de escuchar, es inútil hablar, y este es un aspecto que muchas personas no tienen en cuenta. Escuchar no es una cosa sencilla como parece: implica *interpretación tanto del significado literal (significado de las palabras) como de la intención del que habla.*

Generalmente *no somos muy buenos oyentes. Hablamos más de lo que escuchamos.* Muchos de nosotros, mientras parece ostensible que escuchamos, estamos preparando interiormente nuestra próxima intervención verbal.

## **HABILIDAD DE SABER ESCUCHAR "H. de S. E."**

Existen grandes **diferencias entre oír y escuchar.**

Oír es un fenómeno de orden fisiológico.

Oír es simplemente percibir vibraciones de sonido.

Oír es pasivo, no podemos dejar de oír, a menos que nos tapemos los oídos.

Escuchar es la capacidad de **recibir, atender, interpretar y responder a los mensajes verbales y otras expresiones**, tales como el lenguaje corporal. Significa **entender, comprender** y dar sentido a lo que se oye.

**Oír versus escuchar:**

Escuchar = oír + interpretar

## PROCESO DE ESCUCHA ACTIVA

- **Ser consciente del otro:**

Concentrarse en el mensaje de la otra persona, evitando todo tipo de **distracción mental** (prejuicios) o ambiental (ruidos...) haciendo el esfuerzo personal de prestar atención (empatía) y demostrando al emisor que percibimos el mensaje.

- **Posición y mirada:**

Mantener una posición adelantada, avanzando todo el cuerpo desde la cintura. Mantener nuestra mirada fija sobre los ojos de nuestro cliente.

- **Observar el lenguaje no verbal:**

Observar los **gestos** nos ayudará a entender mejor la intención y el sentimiento de lo comunicado.

## PROCESO DE ESCUCHA ACTIVA

- **Detectar las palabras clave:**

Los mensajes son adornados muchas veces de cientos de palabras, pero las ideas claves son las que dan el contenido exacto de la misiva. **Las palabras clave nos transmiten de verdad la información y los intereses del emisor.**

- **Interrogarse constantemente el significado de las palabras claves que nos están diciendo:**

Preguntarnos de forma reflexiva. ¿Es esto lo que quiere decirme? ¿Qué hay detrás de sus palabras? ¿Qué quiere indicar? .

- **Retroalimentar resumiendo:**

**Parafrasear** de vez en cuando, precisando al emisor una parte del mensaje. Buscar el momento oportuno, nunca interrumpir.

# PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS DE COBRANZAS

El proceso de cobranza implica, entre otros factores, **conocimiento del Cliente y de su obligación**, una **actitud positiva y conciliadora** por parte del Gestor de cobranza, **estudio y experiencia** para llegar con otro tipo de estrategias que **diferencien nuestra gestión de la competencia**, es la idea principal.

Dependiendo de las **necesidades y requerimientos de la cobranza** en un sistema de cobranzas las actividades se realizan generalmente a través de las siguientes etapas.

1. Preventiva
2. Recordatorio.
3. Insistencia o persecución.
4. Acciones o medidas drásticas.



## **1.- COBRANZA PREVENTIVA**

La mayoría de las organizaciones sueñan con encontrar una técnica de "cobranza mágica" que haga que todas las cuentas vencidas sean cobrables. Sin embargo, **si diéramos la atención adecuada a los créditos, como parte fundamental de la recuperación, nuestra gestión reduciría considerablemente la necesidad de acciones de cobranza costosas y delicadas.** Aún ,así las compañías que cuentan con grandes sistemas de crédito, en ocasiones enfrenten problemas de cobranza.

**Hay que tener presente que si en la etapa de la venta se ha desarrollado positivamente la gestión del Gestor y se ha instrumentado el crédito adecuadamente, las posibilidades de recuperación asertiva serán las mejores.**

## 1.- COBRANZA PREVENTIVA

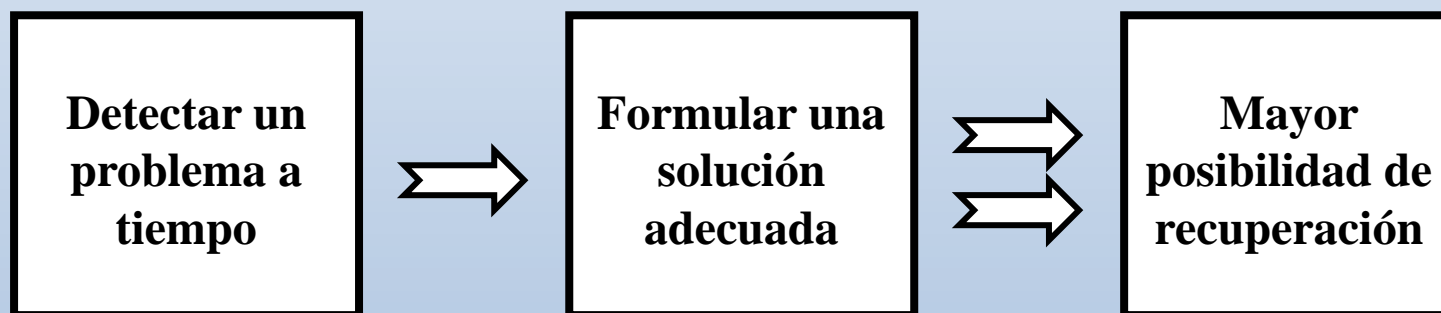
El Gestor de Cobranzas *desde el inicio de la negociación debe dejar completamente claros los términos del crédito y los compromisos que asume el cliente.*

Una administración de la cuenta basada en la *información, la comunicación y los conocimientos* será clave para desarrollar con éxito el logro de los objetivos.

Ya dentro del proceso impera la fase de **seguimiento y control al crédito**. El Gestor que tiene la función de cobrar está en la obligación de hacer un seguimiento y verificación del comportamiento del cliente mientras dura el crédito.

## 1.- COBRANZA PREVENTIVA

ESTO LE PERMITIRÁ TENER PRESENTE QUE:



La anterior ecuación de crédito y cobranza le dará la oportunidad al Gestor de *estar pendiente de la conducta evasiva del cliente, siempre a tiempo.*

## **2.- RECORDATORIO**

Se recurre a éste método con *intervalos regulares*, cada ocho o quince días, para recaudar cuentas que requieren atención. Es necesario un registro suplementario con todos los hechos acaecidos hasta la fecha. Un histórico crediticio del Cliente.  
***Se le recuerda al Cliente que ya ha pasado la fecha límite sin el correspondiente pago.***

Generalmente se hacen entre dos y tres días luego del vencimiento de la obligación enviando un estado de cuenta o factura (duplicado), tarjetas impresas, estados divididos en períodos y recordatorios. Se utilizan marbetes de colores para realzar la situación del Cliente (stickers), que le ***impacten positivamente y acuda al llamado.***

### **3 .-INSISTENCIA**

Si el recordatorio no funciona con el Cliente para producir su pago, la actividad de cobranza pasa a la etapa de Insistencia. *Este procedimiento busca un programa de acciones sucesivas en el tiempo según la cuenta - obligación no responda al esfuerzo de la cobranza.*

Éste método *depende de la cuantía del deudor*, de su ubicación, la clase de negocio y todo su historial crediticio. Es frecuente dependiendo de lo anterior, que el proceso de insistencia se prolongue por varios meses, y en otros casos, es mucho más corto.

Los métodos más frecuentes *incluyen cartas ordinarias, llamadas telefónicas, telegramas, faxes, e mails, citas personales y otros.*

### **3 .-INSISTENCIA**

*Las cartas de insistencia van gradualmente creciendo en su intensidad.* Para obtener resultados y lograr el objetivo con el cliente, se necesita una *correcta redacción*, estudio y análisis para su envío.

*El teléfono ofrece varias ventajas*

- 1.Es personal y directo.
- 2.Proporciona rápido acceso al deudor.
- 3.Consigue captar su atención.
- 4.Se da la oportunidad de discutir las razones de no pago.
- 5.Se adapta la argumentación al caso particular.

### **3 .-INSISTENCIA**

Las cartas recordatorio, con el mayor tacto, pueden ser un insulto al deudor, pero una voz amable no puede ser mal interpretada. *Nunca deben llevar mensajes amenazantes como 'embargo, fichado, persecución legal' y otros.*

Se recurre al cobrador o visita personal cuando todo lo anterior ha fallado éste método personal *es más costoso* y es difícil encontrar buenos cobradores.

*Hoy en día el vendedor es el mismo cobrador para obviar una buena cantidad de problemas.*

## 4.- ACCIÓN DRÁSTICA

Quedan solo dos recursos cuando todo lo anterior ha fallado:

- Cobrar mediante las garantías del crédito.
- A través de una agencia o un abogado.

Estos dos métodos se utilizan citando *se ha decidido "perder" al cliente.*

Se deben avisar al cliente estas decisiones. Normalmente este aviso hace que el cliente pague de inmediato pues sabe del perjuicio comercial y crediticio en el medio que se mueve.



#### **4.- ACCIÓN DRÁSTICA**

El envío a un agente externo es el último recurso puesto que el abogado cuando recibe y radica una cuenta de cobro, llegará hasta las últimas consecuencias.

Del mismo modo, se avisa al cliente esta decisión última. No cabe duda que el deudor moroso comenzará a pensar en cómo pagar de inmediato para salvarse.

## **Recordemos.**

La importancia de trabajar cada una de las anteriores etapas con una comunicación **ASERTIVA** y **POSITIVA**. No hay duda que cuando utilizamos comunicación negativa el cliente asume una de dos actitudes:

- Se esconde por temor o miedo.
- Se coloca a la defensiva, explota y agrede.
- Miente

*Ninguna de estas posiciones es conveniente.*

# LA COMUNICACIÓN PERSUASIVA Y LA NEGOCIACIÓN EFECTIVA

La comunicación persuasiva y la negociación tienen una **gran importancia** a la hora de realizar las actividades de recuperación de cartera vencida.

Un gestor de cobranzas es básicamente **un gran negociador**.

Su trabajo consiste en llegar a compromisos de pago con los deudores mediante una buena negociación, salvando muchas veces **posturas enfrentadas** y superando **objeciones complejas**.

Para conseguir una buena negociación debe dominar las técnicas de comunicación persuasiva.

# LA COMUNICACIÓN PERSUASIVA Y LA NEGOCIACIÓN EFECTIVA

El buen gestor de cobranzas no sólo ha de ser un buen **comunicador y negociador**, sino que además ha de conseguir reducir el proceso de negociación al **menor tiempo posible**, de forma que su gestión resultará más rentable cuanto menor tiempo necesite emplear en las negociaciones con cada deudor (time is money).

Un buen experto en cobranzas **nunca habla demasiado con los morosos**, sino que tiene la **capacidad de sintetizar e ir al grano**.

Se debe saber cortar al moroso –de una forma diplomática y sin brusquedades.

## **LA COMUNICACIÓN PERSUASIVA Y LA NEGOCIACIÓN EFECTIVA**

Se debe realizar el análisis de la personalidad del cliente. **Cada deudor precisa de un trato personalizado, ya que no se puede dar el mismo tratamiento a todos:**

# INTENSIDAD DE COMUNICACIÓN

Ejemplo de esfuerzo y tipo de comunicación

		Monto		
		Alto	Medio	Bajo
Cumpli- miento	Malo	fraude <b>Todo el arsenal</b>	Peligroso <b>Todo el arsenal</b>	Aprendiz <b>Selectivas por costo</b>
	Regular	Peligroso <b>Todo el arsenal</b>	De cuidado <b>Selectivas por respuesta</b>	Desordenado <b>Selectivas por costo</b>
	Bueno	Preferencial <b>Recordación amigable</b>	Para cuidar <b>Recordación selectiva por respuesta</b>	Intrascendente <b>Recordación selectiva por costo</b>

## LA COMUNICACIÓN PERSUASIVA Y LA NEGOCIACIÓN EFECTIVA

<b>Al moroso profesional</b>	<b>Que al despistado que se le pasó por alto pagar en su día</b>
<b>Al deudor que se niega a reconocer el débito</b>	<b>Que al que la asume y se disculpa por las molestias</b>
<b>Al deudor agresivo y “chulo”</b>	<b>Que al manso y tímido</b>
<b>Al moroso intencional</b>	<b>Que al fortuito</b>
<b>Al deudor que actúa dolosamente</b>	<b>Que al que va de buena fe</b>
<b>Al cliente preocupado por la situación</b>	<b>Que al que no le importa</b>
<b>Al que asume la responsabilidad</b>	<b>Que al que intenta eludirla</b>
<b>A la persona racional</b>	<b>Que al sujeto emotivo</b>
<b>Al deudor realista</b>	<b>Que al fantasioso</b>
<b>A la persona callada</b>	<b>O al que no para de hablar</b>

# LA COMUNICACIÓN PERSUASIVA Y LA NEGOCIACIÓN EFECTIVA

El gestor de cobros efectivo, **no es el más brabucón**, no es el más astuto, ni mucho menos el más inteligente. Es el que puede convertirse en un apoyo para el cliente con dos objetivos claros:

- **El primero de ellos, salvar la relación comercial sin caer en el detrimento de los intereses de la empresa.**
- **El segundo de ellos es el de recuperar la totalidad de los montos involucrados en la gestión.**

Para esto es importante tener control de su comunicación. Hay gestores que en su primer contacto, agotan las vías de salida por parte del cliente, hasta llevarlo a puntos extremos en que el cliente solo responde: **"Haga lo que quiera."** Estoy seguro que lo que usted haga después de esto, será mucho más caro para todos de lo que hubiera podido ser, manejar una comunicación positiva en beneficio de los dos objetivos antes expuesto.



## **LA ACTITUD DEL NEGOCIADOR DE COBRANZAS EN RECUPERACIÓN DE LOS IMPAGADOS**

- Debe estar **libre de prejuicios y sentimientos negativos**. Debe partir con la **actitud mental positivas**.
- El cobro de impagados no debe ser nunca una **confrontación directa** con el deudor ni se debe entrar en **discusiones estériles** con el moroso.
- La recuperación se debe basar en la **negociación efectiva** con el deudor y no en el **enfrentamiento**.
- Hay que utilizar la **psicología**, las **relaciones humanas**, la **comunicación persuasiva** y las **técnicas especializadas de negociación**.

## **LA ACTITUD DEL NEGOCIADOR DE COBRANZAS EN RECUPERACIÓN DE LOS IMPAGADOS**

- Las buenas maneras, la educación y **la cortesía no están reñidas con las gestiones de cobranza**; el negociador de cobranzas debe empezar sus gestiones siendo educado con el moroso y tratarlo con corrección.
- Si el deudor no responde siempre se está a tiempo de **endurecer el trato y cambiar el estilo**.
- Al moroso hay que transmitirle la idea –y se la debe hacer entender– de que más le vale **negociar amistosamente** con el gestor de recuperaciones ya que la alternativa que le queda a la negociación amistosa será mucho peor para él.
- Debe insistir siempre en el cobro y **no darse nunca por vencido**.

## LA ACTITUD DEL NEGOCIADOR DE COBRANZAS EN RECUPERACIÓN DE LOS IMPAGADOS

- Debe tener siempre confianza en sí mismo y en su capacidad de negociar.
- En las negociaciones no sólo hay que saber apretar al deudor, sino que también hay que hacer ciertas **concesiones en el momento oportuno**, dosificando la presión con el otorgamiento al deudor de ciertas ventajas e incluso de algún tipo de recompensa si realiza el pago.
- Debe saber administrar inteligentemente la vieja técnica “**del Palo y la Zanahoria**” para motivar a los morosos y conseguir una respuesta positiva.

## **LA ACTITUD DEL NEGOCIADOR DE COBRANZAS EN RECUPERACIÓN DE LOS IMPAGADOS**

**Negocia bien, quien desarrolla un amplio conjunto de habilidades que, coordinadas, le confieren una sólida capacidad de interactuar con personas y grupos y obtener resultados.-**

*Franc Ponti – Los Caminos de la Negociación.-*

# **LA ACTITUD DEL NEGOCIADOR DE COBRANZAS EN RECUPERACIÓN DE LOS IMPAGADOS**

## **Hay profesionales en la recuperación que:**

Tienen la misma formación profesional que el resto.

Comparten la misma veteranía que el resto y

**Obtienen siempre mejores resultados que sus compañeros de profesión**

Empleando los mismos recursos,

Trabajando en las mismas condiciones,

Utilizando las mismas herramientas informáticas,

Dedicando el mismo tiempo y

Gestionando carteras de deudores de idéntica cobrabilidad.

## **¿Dónde se encuentra el secreto de su éxito?**

En: La tenacidad, entusiasmo, actitud positiva, perseverancia, firmeza, constancia, paciencia, insistencia e imaginación.

# LA ACTITUD DEL NEGOCIADOR DE COBRANZAS EN RECUPERACIÓN DE LOS IMPAGADOS

## **30% del resultado.**

La comunicación persuasiva

La negociación efectiva

## **35% del triunfo.**

Las técnicas de recobro,

La organización,

La sistematización de las acciones de cobro,

La priorización de los objetivos,

La preparación técnica del profesional y

La tecnología empleada representan un

## **25% del éxito.**

Las cualidades personales y profesionales del especialista.

(Tenacidad, entusiasmo, actitud positiva, perseverancia, firmeza, constancia, paciencia, insistencia e imaginación)

## **10% para llegar al 100%.**

Estriba en tener –o no tener– suerte en la gestión.



# **NEGOCIACIÓN Y SINERGIA FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO**

## **SUMISIÓN, AGRESIVIDAD Y FIRMEZA**

Es importante establecer la diferencia entre sumisión, agresividad y firmeza en el comportamiento del Cobrador con sus clientes en los momentos de verdad.



# **SUMISIÓN, AGRESIVIDAD Y FIRMEZA**

## **ACTUAR CON FIRMEZA Y SIN FIRMEZA**

En el trabajo tendemos a **comportarnos de manera diferente** en distintos momentos y en distintas situaciones. Esto se debe, entre otras cosas, a la forma en que los demás se comportan con nosotros y a los **diferentes tipos de relaciones que hemos construido con los clientes.**

**La sumisión y la agresividad son dos formas de comportamiento en que no hay firmeza.** Todos adoptamos los tres tipos de comportamiento, aunque generalmente propendemos a poner más énfasis en uno de ellos.

# SUMISIÓN, AGRESIVIDAD Y FIRMEZA

## SUMISIÓN

Son sumisas las **personas que intenta ganarse la aprobación de los demás y no desean herir o molestar a nadie**. Por lo general, **no defienden su posición** y expresan sus ideas y opiniones, si es que lo hacen, con timidez y cautela. Las personas que adoptan un estilo de sumisión normalmente **quedan rezagadas en su carrera**, pues con el tiempo el cumplimiento de sus objetivos es cada vez más difícil. Es muy probable que se disgusten por ello, pero **son demasiado dóciles** como para hacer algo.

# SUMISIÓN, AGRESIVIDAD Y FIRMEZA

## SUMISIÓN

Vemos sumisión en frases y señales no verbales como:

- Hágame el favor, esto me afecta..."
- Lamento quitarle su valioso tiempo, pero..."
- Es solo mi opinión, pero..."
- Bueno, si así lo quiere..."

Un tono de voz muy suave que refleja duda y las **frases sin terminar** son algunas de las señales no verbales que acompañan esta manera de hablar. La persona sumisa quizás no mire a su interlocutor a los ojos. Puede hacer movimientos nerviosos y retorcerse las manos, encorvar la espalda y cruzar los brazos a manera de barrera protectora.

# SUMISIÓN, AGRESIVIDAD Y FIRMEZA

## AGRESIVIDAD

Por lo general son agresivas las personas a quienes **les preocupa muy poco o nada lo que los demás pueden opinar, sentir o necesitar.**

A menudo les **restan importancia a las ideas y logros de los demás** para proclamar los suyos.

Una persona agresiva puede ser **sarcástica**, adoptar un aire de **superioridad** culpar a otros o las circunstancias de sus problemas y errores, e incluso llegar hasta el **ataque verbal**.

# SUMISIÓN, AGRESIVIDAD Y FIRMEZA

## AGRESIVIDAD

Ese tipo de comportamiento puede reconocerse en **frases como:**

"¡Hágalo. o si no...!"

"¡Que tontería es esa!"

"¡Imposible que usted crea eso!"

"Yo no tengo nada que ver con eso... todo es culpa suya".

Las señales no verbales de agresividad pueden ser un tono de **voz fuerte y estridente**, a menudo con nota de sarcasmo. La **forma de hablar es rápida y cortada**. La persona agresiva por lo general usa los ojos para dominar al otro con una mirada fija y dura. La gesticulación también es muy común, en particular **señalar con el dedo y golpear las cosas**.

# SUMISIÓN, AGRESIVIDAD Y FIRMEZA

## FIRMEZA

Son firmes las personas que *tienden a respetar el derecho que tienen los demás de expresar sus ideas*, sus *sentimientos* y sus *necesidades* y que, al mismo tiempo, creen que también ellas tienen el *derecho de expresarse* y velar por sus intereses.

Tienen la *capacidad de entender a los demás* pero una vez llegado el momento, toman decisiones firmes de acuerdo a los compromisos pactados.

# SUMISIÓN, AGRESIVIDAD Y FIRMEZA

## FIRMEZA

Un ejemplo es manifestar lo que uno piensa sobre un cambio propuesto pero respetando también el derecho de los clientes a expresar sus opiniones. *Las personas firmes normalmente son seguras de sí mismas y pueden adoptar una actitud flexible frente a los problemas asumiendo riesgos medidos.*

La firmeza puede reconocerse en *frases y señales no verbales como las siguientes :*

"Creo que ... ¿,qué piensa usted? "Me gustaría..."

"Según lo acordado, la situación es..."

"¿,Qué podernos hacer para resolver éste problema?"

# SUMISIÓN, AGRESIVIDAD Y FIRMEZA

## FIRMEZA

Al igual que en los demás tipos de comportamiento, hay algunas señales no verbales características de una actitud firme. En términos generales, la persona firme *se expresa con un tono de voz pausado y normal y a un ritmo constante. La mirada es fija pero no encierra amenaza. En su postura hay control, pero a la vez tranquilidad.*

Su actividad está basada en el **Conocimiento de la situación** y *se maneja en un marco de principios y valores.*



# GRACIAS



[info@figlac.org](mailto:info@figlac.org)  
[www.figlac.org](http://www.figlac.org)