

icm<sup>o</sup>

# MEJORES PRÁCTICAS EN COBRANZA



La cobranza es sin duda una de las actividades medulares de cualquier organización, pues de su éxito depende en buena medida la liquidez y posibilidad de crecimiento al contar con capital para seguir financiando tanto la operación como a los nuevos clientes.

Al igual que el tipo de crédito hace que un proceso de análisis tenga variantes, en la cobranza también se dan matices a la hora de hablar de las mejores prácticas, pues éstas varían en función el tipo de crédito del que se trate.

La distinción básica a la hora de la recuperación se da entre lo que conocemos como cobranza comercial o enfocada al segmento **B2B** y la cobranza masiva principalmente relacionada al entorno del **B2C**.

Hablemos en primera instancia de la **cobranza comercial**, es decir, con un enfoque **B2B**.

## COBRANZA B2B

Un problema muy frecuente en la mayoría de las empresas consiste en los errores cometidos en materia de créditos y cobranzas, pudiendo llegar a afectar financieramente a la empresa, por eso es importante mejorar las estrategias de recuperación para que el flujo comercial siga un ritmo más estable.

**Algunas prácticas básicas que aplican para este tipo de cobranza son las siguientes:**

- **Organización.** Para poder hacer la gestión de cobranza a los clientes primero se debe tener muy clara toda la información relacionada con cada caso, incluyendo montos, fechas, método de pago elegido y demás detalles pertinentes. Por esa razón, la primera tarea interna es la de registrar los datos de forma sistematizada y con el formato más sencillo posible para que puedan ser consultados de forma rápida en el momento requerido. Se puede hacer de forma manual o con hojas de cálculo, pero definitivamente el mejor método, por su sencillez y efectividad, es el uso de un software administrativo.

- **Armar un calendario de cobranzas.** Es importante tener un registro con toda la información actualizada de cobranzas a fin de poder hacer el seguimiento de manera más ordenada y metódica. Lo más adecuado es tener una versión digital con las planillas de cálculo completas y actualizadas, en la cual se incluya la fecha de facturación, el número de la factura, el monto, el plazo de pago acordado, las referencias de contacto y demás datos relevantes para la cobranza.



• **Conocimiento del cliente.** Para lograr que una operación de cobranza sea más efectiva es importante tener perfiles enriquecidos con información de valor y así entender los problemas que tienen nuestros clientes.

• **Aceptar diferentes opciones de pago.** Es importante ofrecer al cliente varias formas de pago, para evitar posibles excusas y a su vez facilitará todo el proceso de cobranza; entre las más utilizadas por las empresas podemos mencionar las transferencias bancarias, las tarjetas de crédito, los cheques y en casos extremos el pago en especie.

• **Establecer las condiciones de pago según el perfil de cada cliente.** Esta estrategia consiste en identificar cada grupo de clientes según sus características particulares a fin de organizar mejor las cobranzas y proponer condiciones de pago adecuadas a su comportamiento habitual.



## COBRANZA B2C



Ahora bien, en el caso de la cobranza con un enfoque masivo, el toque personal se convierte en el principal desafío, la pregunta que emerge de inmediato es

*¿Cómo logramos aterrizar los planteamientos para que la idea de personalización llegue a cada cuenta?*

Y por otro lado *¿Cómo logramos garantizar que cada parte de la cadena de mando ejecute eficientemente la parte que le corresponde?*

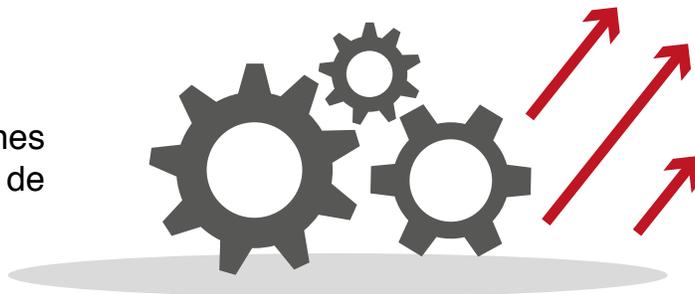
La respuesta está en una adecuada planeación y para ello es necesario contar con un sistema efectivo que garantice que al desarrollar los planteamientos estratégicos de la operación no dejemos nada fuera.

En ICM denominamos a nuestro modelo de planeación EOCOB y se compone de una serie de elementos agrupados en tres grandes planos de funcionamiento:

- >>> 1. Estratégico.
- >>> 2. Operativo.
- >>> 3. Soporte.

# 1 Plano estratégico

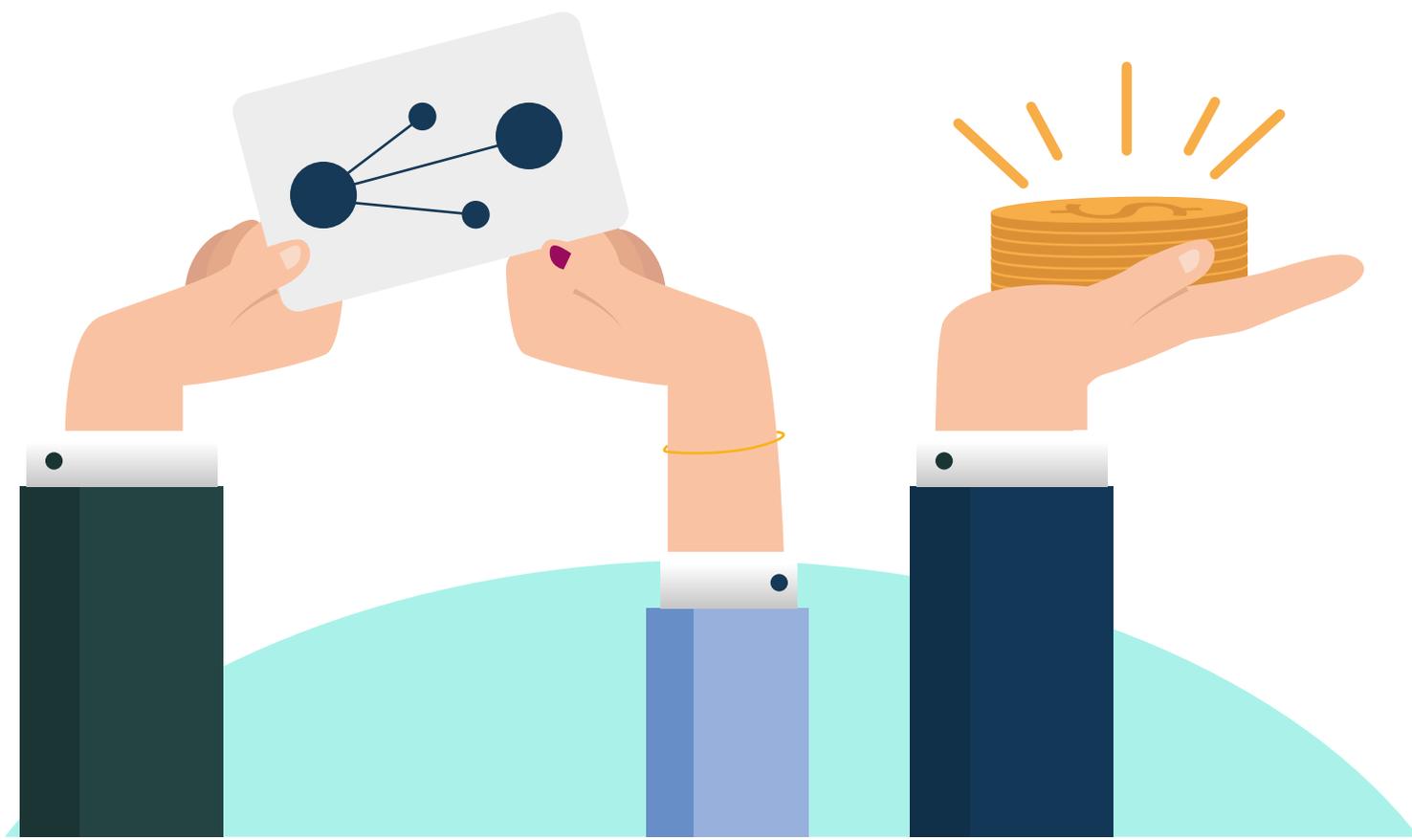
Orientado tanto a establecer las definiciones base del negocio, como las estrategias de ejecución de la cobranza.



En este plano uno de los puntos clave que resalta es la **Estrategia del Centro**, siendo un planteamiento encaminado a determinar qué necesidades, valores agregados y momentos de verdad de los clientes internos y externos deben ser cubiertos para que los resultados puedan materializarse, de manera que en este punto se sustente gran parte de la filosofía de cobranza con énfasis en servicio al cliente y venta de beneficios.

También es importante el Esquema reglamentario y normativo, que garantiza el cumplimiento por parte del **Centro de Cobranza** de la normatividad específica relacionada con su actividad, al tiempo que refuerza el establecimiento de las mejores prácticas en la relación con clientes.

Asimismo, la **Funcionalidad organizacional** es otro tema que favorece el desarrollo de equipos de participación multidisciplinaria orientados a las acciones clave de la organización de cobranza, al tiempo que establece los roles de participación específicos en la organización y su ubicación en el organigrama.



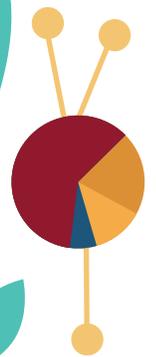
Con enfoque a puntualizar las acciones operativas tales como gestión, supervisión y monitoreo de calidad, a fin de asegurar la correcta ejecución de la estrategia.

Dentro de este nivel se encuentra el **Modelo de Calidad y Mejora Continua**, donde se contempla un proceso de monitoreo que vigile y evalúe en todo momento tanto el desempeño de los ejecutivos de cobranza como el apego de las campañas a la estrategia establecida, así como el respeto a los procesos y procedimientos de calidad y **Call Model al que en ICM denominamos ATE (Arbol de Técnicas Efectivas)**.

**El ATE** es una herramienta de gestión, una guía para los asesores de cobranza; proporciona un camino a seguir en el desarrollo de la gestión e incluye todas especificaciones y requerimientos que aseguran las buenas prácticas y consecuentemente resultados de éxito en la gestión.

Otro punto clave en el nivel operativo es el **Sistema de Gestión de la Calidad** donde la documentación de los procesos y procedimientos son la base para garantizar la estandarización en la operación, misma que es un principio básico de calidad; tiene como fin apoyar y normar la actividad en la operación, por lo tanto estos documentos deben estar al alcance de todo el recurso humano.

Este nivel también establece el **Modelo de Alerta Temprana**, donde se trata de contar con evidencias y reportes en el que se definan los puntos clave e indicadores a vigilar continuamente para detectar el nivel de desempeño de las estrategias, la operación y los procesos de misión crítica de la unidad de cobranza.



### 3 Nivel de soporte

Con los **elementos de infraestructura** y respaldo que la operación requerirá para ejecutar de la mejor forma la estrategia.



Las herramientas de **Control financiero** son clave en este nivel, ya que los costos operativos **son el reflejo de la información financiera** en relación con los costos generados por la operación; es muy importante para el seguimiento de la rentabilidad y eficiencia financiera del mismo.

También es vital contar con el detalle de los **costos operativos** para poder asignar a cada campaña un presupuesto y realizar evaluaciones sobre la situación particular de cada una de ellas.



**Los Indicadores Financieros** del centro de cobranza, tales como; costo por conexión, costo por peso recuperado, costo de gestión de cobranza, entre otros, constituyen otro punto importante dado que son información muy relevante para la **Dirección y los dueños** de los portafolios asignados.



No hay que dejar de lado el Modelo de simulación de escenarios de costos consistente en las evidencias y reportes de las dinámicas de simulación, con un análisis sobre los posibles escenarios (estrés y desestrés en la operación) que se pueden presentar en la operación de la **Unidad de cobranza** y el posible impacto que afectaría la **solventía financiera de la Organización**.

En fin, como se puede apreciar una clave fundamental para lograr el éxito en la recuperación de activos está vinculada no solo con la capacidad negociadora de nuestros gestores sino además y de forma muy relevante, con **la planeación de los escenarios antes de cada contacto**.

#### Fuentes:

<https://www.educativo.net/articulos/como-mejorar-las-cobranzas-610.html>  
<https://www.siigo.com/blog/empresario/como-mejorar-la-cobranza-a-tus-clientes/>  
<https://gestion.pe/tu-dinero/7-claves-potenciar-cobranza-negocio-equifax-142528>