Pensamiento administrativo.

Cómo mejorar la cobranza en mi negocio.

Existe una afirmación en el contexto de los negocios que dice que una venta no es venta hasta que ésta es cobrada.

La cobranza tiene un papel crucial en la operación de cualquier negocio. Si todos los negocios fueran con venta al contado, el flujo operativo del mismo dejaría de ser uno de los principales problemas del negocio. Pero la mayoría de los negocios venden en una buena proporción a crédito. Este factor hace necesario manejar estrategias puntuales para la buena gestión de la cobranza que minimice el riesgo financiero del flujo de efectivo necesario para la sostenibilidad del negocio.

A continuación menciono veinte y siete recomendaciones para una gestión eficiente y efectiva de la cobranza, que habría que evaluar según cada negocio y de acuerdo a las circunstancias del giro o industria al que pertenece.

- Recomendaciones Generales:

Administración:

1- Conocer de manera aproximada cuál debiera ser el **nivel aceptable de cartera** total y vencida del negocio propio, considerando su giro, la industria a la que pertenece, la competencia y el entorno económico.

2- **Medir periódicamente** el estado de la cartera del negocio propio mediante **indicadores estadísticos** como: rotación de la cartera en días, porcentaje de cartera vencido, tendencia del nivel de los saldos totales y vencidos en el tiempo, entre otros.

3- Hacer **facturas fraccionadas** para que el cliente no tenga como excusa que el monto a pagar es muy alto y de momento no cuenta con flujo.

4- Tener **al día el expediente** crediticio del cliente con la relación de la información pertinente, como número de factura, fecha, concepto, monto y días vencidos.

Comerciales:

5- Establecer **condiciones generales de venta**. Las condiciones generales de venta son las normas para la venta que el proveedor ha fijado y que aplica a todos los clientes. Estas condiciones se pueden incluir en el dorso de la hoja de pedido o de la propuesta de pedido.

Servicio al Cliente:

6- Asegurarse como proveedor tener **un nivel de servicio impecable**, en cuestión de calidad del producto o servicios, entrega del producto o servicio y cumplimiento de las promesas realizadas al cliente.

- Recomendaciones con Clientes actuales:

Comunicación:

7- **Avisar al cliente con anterioridad** de la fecha de vencimiento mediante un recordatorio del monto a cubrir.

8- Mantener una **comunicación constante** con el cliente para que siempre tenga presente su situación crediticia. Que el cliente siempre conozca "cuánto, cómo y cuándo tiene que pagar".

9- Asegurarse que el cliente **reciba este reporte periódicamente** y **solicitar una respuesta** sobre su contenido y propósito.

10- Anexar un **estado de cuenta resumido en cada factura** nueva que se le envíe al cliente.

11- Mantener la **serenidad** cuando se hable con el cliente por cualquier medio: en persona, por teléfono, por correo electrónico. El lenguaje debe ser duro con la deuda, pero correcto con el deudor.

12- Al contactar con el cliente es mejor que **no utilice palabras cargadas de negatividad** como "impagado, impago, morosidad o deuda". Utilice eufemismos neutros como "incidencia de cobro".

13- **Escuchar** bien al cliente deudor para buscar pistas que indiquen qué tan dispuesto está a pagar.

14- **Hacer preguntas detalladas** sobre exactamente qué no funciona, y qué sí. Hacer **llamadas de cortesía** justo antes de que las cuentas estén por vencerse, y pregúntele si el producto esté funcionando.

Negociación:

15- Negociar un **plan de pagos** para ponerse al corriente. Seguir surtiendo solo con pago al contado.

16- Manejar **pagarés** firmados por el cliente.

17- **Encontrar una solución**. Ayudar al cliente a determinar de dónde puede sacar el dinero para pagar la cuenta, crédito personal de su dueño o a una línea de crédito.

18- **Cerrar el trato**. Una promesa de pago no es suficiente. Preguntar al deudor cuánto planea pagar y cuándo. Dígale a dónde enviar el dinero. Repita todo lo que se conversó para asegurarse de que los dos entendieron lo mismo.

19- Seguir el método **RAITES de Brachfield**: que el moroso "Reconozca" la deuda, "Acepte" pagarla, que no trate de escamotear parte del "Importe", que se ponga a sí mismo un "Tiempo" fijo para pagar, que se determine cómo "Ejecutar" el pago.

20- Llevar un **historial de las promesas** de pago del cliente, para hacerle ver en cada conversación sus promesas incumplidas.

21- Proponer con los clientes deudores clave o estratégicos por su importancia relativa en el negocio, entre otros factores, un **modelo de transacción comercial de ganar – ganar**, donde

ambas partes ganan mediante una reducción paulatina del monto vencido mediante compras efectivas de un porcentaje del total pagado por dicha compra.

Por ejemplo, un cliente solicita $100.000 en su próxima compra, se le surte solo el equivalente a $80,000, esto es el 80% de lo pagado y el otro 20% se utiliza para reducir el monto vencido de deuda.

Estrategias de presión por externos:

22- Contratar servicios de **"Factoring".**

23- Recurrir a las **iniciativas legales** a través de despachos legales de cobranza, en casos extremos de cuentas muy antiguas y después de haber agotado los medios normales para el efecto de la cobranza. Analizar previamente el riesgo inherente a esta iniciativa con relación al cliente en cuestión.

- Recomendaciones con Clientes nuevos:

24- **Vender al contado** la primera venta a los clientes nuevos.

25- Hacer firmar a todos los clientes un buen **contrato.**

26- **Solicitar información comercial** al prospecto: solvencia, liquidez, arraigo, capital social, capacidad de pagos y seriedad mercantil del cliente.

27- **Solicitar referencias** a otros proveedores.

Ricardo Bassol Mayagoitia.