

Material Imprimible

Gestión efectiva de cobranzas

Módulo 1

Contenidos:

- Qué es una cobranza
- Diferencias entre las cobranzas tradicionales y las cobranzas modernas o profesionales
- Indicadores y características de la cobranza moderna o profesional
- Tareas del cobrador
- Distintos tipos de cobranzas
- Distintos tipos de clientes
- Cómo lidiar con clientes agresivos
- Curva de la ira
- Cómo lidiar con clientes desesperados o angustiados
- Evasivas frecuentes

Cobranzas

En las distintas empresas u organizaciones, el rol del cobrador tiene una importancia fundamental porque es el que se encargará de procurar que los clientes realicen el pago correspondiente al producto adquirido o al servicio prestado. Según el economista Guillermo Westreicher, una cobranza se trata del “acto o procedimiento por el cual se consigue la contraprestación por un bien o servicio o la cancelación de una deuda”.

Por lo tanto, según la teoría, no es más que una actividad habitual que surge en el vínculo entre las empresas y los clientes con el objetivo de obtener la retribución correspondiente al servicio brindado. Sin embargo, no se trata de una tarea sencilla porque no todos los clientes reaccionan de la misma manera cuando aparece la figura del cobrador. Por eso, como veremos a lo largo de todo el curso, requiere de una metodología para tratar de que la tarea sea realizada de la mejor forma posible.

Ahora bien, es importante que comprendamos a qué nos referimos cuando hablamos de una gestión efectiva de cobranzas. Para eso, es necesario que diferenciamos a la llamada cobranza tradicional de la cobranza moderna o profesional.

La cobranza tradicional se caracteriza por contactar a los deudores a través de distintos medios, utilizando una comunicación más bien agresiva, con el objetivo de doblegarlos para que realicen el pago. Como se imaginarán, esta práctica produce un alto grado de malestar en los clientes porque resulta muy persecutoria y violenta.

De hecho, fue necesaria una legislación en referencia a las cobranzas que estableciera ciertas pautas fundamentales para evitar este malestar. Por ejemplo, la Ley N°6171 de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, que pueden ver completa en el material complementario, tuvo que incluir la prohibición de las llamadas telefónicas y el envío de mensajes de texto “entre las 20.00 horas y las 08.00 horas los días lunes a viernes; los días sábados antes de las 10.00 horas y desde las 12.00 horas y días domingos, feriados y días no laborales”, porque no solía haber ningún tipo de reparo al momento de contactar a los deudores.

Entonces, utilizando esta estrategia, puede ser que obtengamos el resultado deseado de cobrar la deuda, pero, ¿cómo creen que impactará en la relación con un cliente? El vínculo que existía se va a ver extremadamente perjudicado y lo más seguro es que no nos vuelvan a comprar o a adquirir los servicios que ofrece la empresa.

Es por este motivo que surge la cobranza moderna o profesional que tiene como objetivo principal que obtengamos el pago, manteniendo la relación con el cliente. Esta práctica, entonces, se basa en el clientecentrismo. Es decir, en la idea de que el cliente es el que

está en el centro. Por lo tanto, lo que tenemos que hacer es tratar de ayudarlo a que pague.

Esto es importante por el alto grado de competencia actual. Si nosotros rompemos el vínculo que tenemos con el cliente, para él es muy sencillo buscar otra empresa que ofrezca lo mismo que nosotros. Por eso es que tenemos que lograr, mediante una buena estrategia de comunicación y de relaciones interpersonales, que el cliente nos pague lo que nos debe, pero que nos siga eligiendo a nosotros como proveedores.

Hay ciertos indicadores que caracterizan a cada una de estas cobranzas. Antes de avanzar, aclaremos que un indicador, de acuerdo con los profesionales Héctor Hevia y Cristina Aziz, “es un instrumento que provee información de una determinada condición o el logro de una cierta situación, actividad o resultado”.

Entonces, en una cobranza tradicional, los indicadores que se toman en cuenta son únicamente los de productividad y efectividad. Esto quiere decir que se calculan las horas de trabajo del cobrador, cuántas llamadas o visitas realizó y cuánta fue la recaudación. Por lo tanto, es una evaluación meramente cuantitativa.

En cambio, como dijimos que la cobranza moderna o profesional pone su foco en el cliente, solamente con estos datos no podríamos obtener información relevante. Es por este motivo que, además de los dos indicadores de la cobranza tradicional, se suma el indicador de calidad. Esto quiere decir que se suma a la evaluación, no sólo de los números, sino también de qué manera logramos el objetivo. Esto incluye considerar si el cliente quedó contento o conforme con la gestión, o si, por el contrario, terminó completamente enojado y disgustado.

Entonces, si queremos desarrollar nuestra cobranza de manera profesional o moderna, es necesario que tengamos en cuenta ciertas características. Primero y principal hay que priorizar el vínculo entre el cliente y la empresa. Si bien nuestro objetivo principal es el cobro, que la relación se mantenga es igual de importante. Pensemos que, si el cliente se enoja y no nos compra más, es un cliente que perdemos y, en la mayoría de los casos, no queremos que esto suceda. Por el contrario, queremos que el ciclo vuelva a comenzar.

Por otro lado, es importante, en este tipo de cobranza, la investigación previa al proceso de ventas. Si bien esto no es parte de las tareas de un gestor de cobranza, sí es importante saber si en nuestro lugar de trabajo se lleva a cabo este proceso o no. Esto es importante porque si se realiza esta investigación o no, va a repercutir a la hora de llevar adelante la cobranza.

Pensemos la siguiente situación: si antes de realizar una venta se realiza una investigación para conocer si un potencial cliente figura en el veraz, si tuvo muchos cambios de sociedad o si tiene muchas deudas con otros de sus proveedores, lo más probable es que con nosotros se comporte de la misma manera. Entonces, ¿de qué nos sirve realizar esa venta si lo más seguro es que no la vayamos a cobrar?

En muchos casos, se realizan ventas sin llevar a cabo este proceso y “se le vende a cualquiera”, lo que nos puede terminar perjudicando a la hora de cobrar. De hecho, si la cobranza no se puede realizar no solamente estaríamos regalando nuestros productos o servicios, sino que en realidad se trata de una venta inconclusa, porque el proceso de venta se termina recién en el momento en que el cliente efectúa el pago.

Por eso es que, para evitar tener un gran porcentaje de clientes que terminan resultando ser morosos incobrables, es fundamental realizar una investigación previa al proceso de venta, así como valernos de toda la información que nos pueda ayudar en el momento de la cobranza. Es decir, no conformarse con pedir un solo número de teléfono de contacto, por ejemplo, sino que podamos contar con distintos medios y vías de comunicación que nos permitan asegurarnos de que vamos a poder ubicar al cliente para cobrar.

Por otro lado, cuando el cliente decide contratar un servicio o comprar un producto, debe estar debidamente informado acerca de las condiciones de pago y las sanciones que podría haber en caso de incumplimiento.

Muchas veces, en el afán de vender, se omite la información acerca de las formas de pago o de los intereses o recargos que podrían sumarse en caso de no realizar el pago en la fecha pautada, porque muchos vendedores creen que, si no, no venden.

Por eso es tan importante siempre tener en cuenta que el proceso de venta finaliza con la cobranza, porque en realidad de nada sirve hacer esa venta si después el cliente por desconocimiento no nos paga o no acepta las condiciones que debería haber conocido en un primer momento.

Por otro lado, así como hay que especificar las sanciones, también es importante establecer cuáles son los beneficios por pagar en tiempo y forma. Esta estrategia nos ayuda a lograr que el cliente no se atrase con su pago y nos permite, a su vez, reforzar ese vínculo que tenemos con él. Tengamos en cuenta que, si desde la empresa no se premia el cumplimiento en el pago y, peor aún, si la sanción no es tan grave, de alguna manera estamos alentando a que los clientes decidan no pagarnos o dejarnos para el final de la lista.

Pongamos un ejemplo de la vida cotidiana para explicarlo mejor: cuando a nosotros nos llega la factura de algún servicio, supongamos el gas, vemos que los importes a abonar en término y pasados la fecha de vencimiento son muy similares. Es decir, si bien hay un incremento, no es significativo. Entonces, si un mes tenemos muchos gastos urgentes que pagar al contado, puede ser que determinemos postergar el pago de la factura del gas hasta que nos hayamos acomodado económicamente.

En las empresas ocurre lo mismo. Si realizamos compras que exigen pago contra entrega, o que nos hacen un porcentaje de descuento por pagar antes de cierta fecha, vamos a preferir abonar esas primero y recién después procederemos a cumplir con el pago de aquellas otras que, por no pagar en fecha no nos suma ningún interés, o que nos siguen entregando materiales a pesar de tener deuda. Por eso es importante conocer si en nuestro lugar de trabajo se facilita el pago o si, por no implementar estas medidas, estamos facilitando la mora.

Por último, debemos asegurarnos en el proceso de cobranza que nuestra comunicación sea empática y asertiva a la vez. Es decir, debemos lograr un equilibrio que nos permita contener al cliente para que no quiera dejar de atendernos, pero siempre recordando que nuestro objetivo es cobrar, por lo que no podemos dejar de cumplir con nuestra tarea.

Muchas veces ocurre que los cobradores creen que están molestando a los clientes y que son “pesados” al momento de reclamar el pago de una deuda. Pero en realidad, si lo pensamos objetivamente, el deudor es el que está en falta. Entonces, es importante perder esa noción de que le vamos a causar un malestar el cliente y valernos de todas las herramientas comunicacionales, que veremos a lo largo del curso, para poder lograr nuestro objetivo.

Por supuesto que hay casos y casos y, si bien hay deudores que no quieren pagar sin un motivo real, también hay otros que no abonan por otros motivos, como, por ejemplo, alguna falla en el producto o incumplimiento por parte de la empresa en el tiempo de entrega. Por eso, para conocer en qué lugar estamos parados al momento de reclamar, es fundamental que haya una excelente comunicación interna con los otros sectores de la empresa.

Tareas del cobrador

Es importante conocer primero cuáles son las tareas que debe realizar un cobrador. Guillermo Westreicher, a quien ya hemos mencionado, destaca 4 actividades que debe llevar a cabo un gestor de cobranzas, que veremos a continuación.

Por empezar, explica que el cobrador puede acercarse de diferentes maneras al deudor. Generalmente, como primera medida, se opta por llamar al teléfono o enviar un correo, pero también es posible realizar visitas personales e incluso, actualmente, contactarnos por WhatsApp.

Luego, sostiene que el cobrador debe evaluar la situación particular de cada cliente. Esto incluye analizar sus índices financieros, los flujos esperados de ingresos a futuro, el historial crediticio, entre otros factores. De esta manera, se podrá determinar si el deudor será capaz de cumplir con su obligación o no. En caso de que el deudor no pudiera cumplir, sostiene que el cobrador podrá ofrecer una refinanciación de la deuda al cliente. Para hacerlo, puede plantear algún cambio en las condiciones de pago, como, por ejemplo, bajar las cuotas.

Ahora bien, si la situación económica del deudor fuera muy complicada, el cobrador podría ofrecer una reducción o rebaja en la deuda. Si bien no es lo más conveniente, de esta manera se podría asegurar la recuperación de, al menos, una parte del monto total. De cualquier manera, si el cobrador forma parte de una empresa u organización, su autonomía estará supeditada a las decisiones que tome el encargado del lugar. Sin embargo, es importante conocer con qué opciones contamos para que podamos sugerirle algunas de estas medidas dependiendo del caso con el que nos encontremos. Asimismo, es necesario comprender que las deudas que tienen los clientes con nosotros nos pueden perjudicar en nuestra propia situación económica. Es decir, si no nos ingresa el dinero correspondiente a los productos o servicios prestados, nosotros terminamos incurriendo en gastos que luego nos será muy difícil afrontar. Entonces, podemos decir que la deuda que tienen con nosotros nos puede convertir en deudores. Por eso es tan importante este rol.

Tipos de cobranzas

Lo que tenemos que tener en claro es que hay distintos tipos de cobranzas. La primera es que la venimos analizando hasta el momento, que es la formal, e implica que es la propia entidad acreedora la que gestiona internamente la recuperación de la deuda. A su vez, podríamos subdividirla en dos: la preventiva y la vencida. La primera hace referencia al contacto con el cliente previo al vencimiento de la factura y la segunda, como su nombre lo indica, es el contacto posterior al vencimiento.

En muchos casos, cuando estas instancias no alcanzan para lograr nuestro objetivo, se acude al segundo tipo de cobranza que es el pre judicial. En este caso, la empresa puede solicitar la intervención de estudios externos de cobranzas para gestionar la deuda.

Y, si con esto seguimos sin lograr que el cliente pague, se puede acudir a la instancia judicial. Como se imaginarán, en este caso se inicia un proceso judicial en el que deberán intervenir abogados para lograr que el cliente cancele la deuda a través de un juicio.

Por supuesto que, en este último caso, el vínculo con el cliente se va a romper. Por eso, en la medida de lo posible, deberíamos intentar resolver el conflicto previamente en la instancia formal, si lo que queremos es continuar con la relación comercial. Pero, lógicamente, agotadas todas las medidas anteriores, y si no queda otra opción, tendremos que acudir a la cobranza judicial para lograr el pago de la deuda.

Tipos de clientes

Es fundamental conocer con qué tipos de clientes nos podemos encontrar en una gestión de cobranzas y qué herramientas podemos utilizar para lidiar con ellos. Hay diversas maneras de clasificarlos, pero, para comenzar vamos a hacer algunas consideraciones generales. En un principio, podemos dividir a los clientes en dos grandes grupos: por el comportamiento que tiene el deudor hacia el cobrador, y por el comportamiento que tiene el deudor hacia la deuda.

Antes de continuar hagamos una aclaración: lógicamente, cuando hablamos de clientes nos estamos refiriendo a personas, y cada una tiene una personalidad, distintas formas de comunicarse y de establecer relaciones interpersonales. Además, como nos pasa a todos, distintos factores externos hacen que tengamos días mejores que otros.

Por lo tanto, no hay una única receta para contactar a los clientes, pero sí podemos hacernos de distintas herramientas para saber cómo manejar aquellas conversaciones difíciles con las que nos vamos a encontrar realizando esta tarea. Por eso, no nos vamos a detener en aquellos clientes que nos confirman una fecha de pago y la cumplen, sino en los que van a hacer que nuestra gestión requiera de una mayor atención de nuestra parte.

Bien, entonces si analizamos el comportamiento que tiene el deudor hacia el cobrador, podemos mencionar a los clientes agresivos. Se trata de aquellos que tienen un carácter muy fuerte, que se irritan con facilidad y que, en muchos casos, estratégicamente buscan que reaccionemos de la misma manera agresiva que él para usarlo como argumento de no pago.

Por lo tanto, como se trata de un tipo de cliente muy difícil para lidiar, tenemos que tratar de mantener la calma para conseguir nuestro objetivo. Algunas estrategias de comunicación que podemos usar en este caso son: por empezar, debemos tratar de ignorar las palabras fuertes que esté usando, para prestar atención a cuál es el motivo de su enojo.

Entonces, es fundamental que nuestra escucha sea activa. Muchas veces, cuando se nos presentan estas situaciones, algunas personas alejan el teléfono de la oreja, pero no es aconsejable hacer esto, porque tenemos que escuchar lo que nos dice, no para retrucarle, sino para poder comprenderlo. No es lo mismo si su enojo se debe a un error en la comunicación con el vendedor, si hubo alguna falla en el producto o si se trató de una mala atención.

Por lo tanto, es clave que prestemos atención a lo que nos dice, pero sin demostrar temor o enojo de nuestra parte. Tenemos que dejarlo hablar sin interrumpirlo, porque si hacemos eso lo único que lograremos es que la conversación se extienda mucho más en el tiempo, algo que definitivamente queremos evitar.

Una vez que detectamos qué fue lo que provocó ese enojo, no debemos perder tiempo en analizar si es exagerado, si tiene razón o no, sino que será momento de buscar soluciones al problema planteado. Para ello, siempre debemos hablar en plural, porque entendamos que el cliente no está hablando con nosotros directamente, sino con la empresa a la cual nosotros estamos representando.

Una buena manera de iniciar nuestra intervención es pidiendo disculpas. Esto no quiere decir que le estamos dando la razón, sino que se trata de una estrategia para minimizar lo que prosigue en la conversación que, seguramente, no le guste al cliente.

Por ejemplo: supongamos que el enojo del cliente se debe a que el producto que adquirió todavía no fue entregado y nosotros estamos reclamándole el pago. Este es uno de los motivos por los que destacamos la importancia de la comunicación interna, porque si nosotros previamente sabemos que el producto no se entregó, no llamaremos al cliente aún. Pero, suponiendo que desconocíamos esto, podríamos decirle: “Lamentamos mucho lo ocurrido, vamos a averiguar con el área de logística cuál fue el motivo del retraso y cuándo se realizará la entrega”.

Curva de la ira o de la hostilidad

Para comprender mejor cómo podemos lidiar con un cliente enojado, analicemos ahora la llamada curva de la ira o de la hostilidad. Este concepto fue desarrollado por los psicólogos Robert McNeill y Barbara Allaire para analizar las distintas etapas por las que atraviesa una persona cuando se enoja y de qué manera debería actuar el interlocutor frente a esas situaciones.

De acuerdo con los especialistas, este proceso comienza con una fase racional, en el que las personas se encuentran con un estado emocional equilibrado para poder discutir cualquier problema. Pero luego, cuando aparece la molestia y el enojo, se comienza a escalar la curva entrando en la etapa de disparo o de salida que se caracteriza por un estado de irracionalidad en el que la persona se encuentra “fuera de sí”.

En este momento, no conviene tratar de darle explicaciones porque no se encuentra en un estado en el que pueda comprender lo que intentamos decirle. Entonces, lo que corresponde hacer es escucharlo de forma activa.

Una vez que se llega al punto máximo de la curva, comienza una fase de enlentecimiento, por el cual esta reacción de desenfreno se va minimizando y comienza el descenso. En ese entonces llegamos a una etapa de afrontamiento, que implica que pongamos en juego nuestra empatía para tratar de “calmar los ánimos” hasta que la persona llega a la fase de enfriamiento, que ocurre cuando se da cuenta que su sentimiento fue reconocido, lo que contribuye a que se calme.

Finalmente, arribamos a la etapa de solución del problema, en el que la persona vuelve a un estado racional y, como su nombre lo indica, nos permitirá hablar de posibles soluciones para resolver el conflicto o el motivo del enojo. Ahora bien, que el descenso o el restablecimiento del equilibrio ocurra más rápido o más lento, dependerá, en parte, del manejo de la situación por parte del interlocutor.

Es por este motivo que, conocer estos estadios nos ayudará a utilizar las herramientas más adecuadas en cada caso. Como dijimos, cuando la persona se encuentra en la escalada del enojo, no será conveniente intervenir, sino escuchar activamente en silencio para comprender qué provocó esa reacción.

Recién cuando llegue a la fase de enfriamiento estaremos en condiciones de responderle al cliente, prestándole mucha atención a nuestra empatía para evitar una nueva escalada en la curva. Tengamos en cuenta que nuestro objetivo es contener al cliente, por lo que tenemos que afrontar el problema, asumir la responsabilidad, pedir disculpas y ofrecer soluciones.

Si, por el contrario, nos involucramos en la emoción del cliente e intentamos justificar la situación estaremos centrándonos en la persona y no en el problema que tenemos que resolver. Y si reaccionamos de la misma manera que el cliente, lo más seguro es que aumente su irritabilidad y enojo.

Para esto, será de suma importancia que logremos controlar nuestras propias emociones. Por eso es fundamental que no nos sumemos a ese enojo o al grito del cliente. Nosotros debemos mantenernos calmados y con un tono de voz bajo, si el cliente grita deberá hacerlo solo.

Ahora bien, por supuesto que estamos hablando de casos en los que el cliente, si bien está enojado, no nos está faltando el respeto. Si esto llegara a ocurrir, es necesario que la empresa establezca un protocolo sobre cómo manejar estas situaciones. En general, se le dice que de esa manera no se puede continuar con la conversación, se esperan unos segundos para ver si el cliente se calma y se prosigue con el diálogo. Pero, si eso no sucede, se le solicita que llame en otro momento y se le informa que se va a dar por finalizada la conversación.

Lo que hay que tener en cuenta es que nunca tenemos que ponernos de igual a igual con el cliente, sino mantenernos en nuestra postura de calma y respeto porque, si bien no es en todos los casos, hay muchos clientes que utilizan estos modos de forma estratégica y, si uno se suma a ese juego, lo termina usando como argumento de no pago. Por lo tanto, siempre tenemos que cuidar las formas para que no se nos pueda reprochar nada en ese aspecto.

Como habrán visto, lidiar con los clientes agresivos requiere de toda nuestra atención para evitar que nuestras emociones nos dominen y nos lleven a ese mismo terreno de agresividad. Por eso, en este momento nos centraremos en las distintas cosas que no tenemos que hacer cuando nos encontramos en estas conversaciones.

Ya mencionamos la importancia de no interrumpirlo y practicar una escucha activa para tratar de comprender el motivo que provocó el enojo. Pero también es fundamental evitar cuestionar su manera de dirigirse, básicamente porque lo más probable es que esto exacerbe más los ánimos.

Entonces, es conveniente eludir ciertas frases como: “le pido que no grite” o “le pido que me hable bien”. ¿Cuántas veces les pasó que frente a esas expresiones recibimos respuestas como “yo no estoy gritando” o “no puedo hablar bien porque...”? Por ese motivo es que no son convenientes. Así como pedirle que se calme porque, de la misma manera, la respuesta puede ser “no me calmo nada”.

Tampoco es aconsejable contradecir al cliente con frases como “está equivocado” o “no es así” porque causan el mismo efecto, al igual que hacerle reproches del estilo “si usted hubiera mandado la factura en tal fecha...”. Hasta que el cliente no vuelva al estado racional del que hablábamos anteriormente, es conveniente esperar para hablar y ser cuidadoso con las maneras en que nos dirigimos a él o ella. Tengamos en cuenta que nunca debemos darle órdenes, sino hacerle sugerencias, entonces evitemos usar expresiones del estilo “usted me tiene que mandar el comprobante de transferencia”.

Por último, no tenemos que juzgar sus emociones y decirle que está reaccionando de forma exagerada o que no es para tanto. Es preferible hacerle saber que comprendemos el motivo de su enojo y pedirle disculpas. Y algo fundamental es que, si tuviéramos que derivar ese llamado a otra área, no lo podemos hacer hasta que no hayamos logrado tranquilizarlo, de lo contrario lo más seguro es que se enoje aún más y para la otra persona que lo atienda será muy difícil contenerlo.

Comportamiento del deudor hacia el cobrador

Otros tipos de clientes, con los que nos podemos encontrar en la gestión de cobranzas, son los siguientes:

- Algunos usan una estrategia de hablar mucho, de manera que nos pueda distraer del objetivo que buscamos cumplir. En ese caso, debemos tratar de reencausarlo hacia el motivo de la comunicación para que podamos obtener la información que necesitamos.
- En otros casos, pueden hacerse los desentendidos y argumentar que no comprenden lo que le estamos diciendo. Por lo tanto, la mejor manera de lidiar con estos clientes es dando todas las explicaciones que sean necesarias y asegurarnos de que las hayan comprendido con preguntas como “¿se entiende?”.
- Luego, si bien en algunos casos mencionarán situaciones reales, tenemos que estar muy atentos para detectar a aquellos clientes que inventan todo tipo de tragedias para justificar el motivo de la falta de pago. Puede resultar difícil darnos cuenta, pero, en general, si practicamos una escucha activa podremos darnos cuenta que, en sus excusas, comienzan a “pisarse”.

Entonces, lo que deberíamos hacer es tratar de indagar para conocer el motivo real del incumplimiento para poder presentar soluciones. Por eso, algo fundamental en las cobranzas es preguntar. Debemos hacer todas las preguntas que sean necesarias. La principal es “¿por qué?”, por ejemplo: “¿por qué no puede pagar en la fecha estipulada?”.

Hacer preguntas nos sirve en varios aspectos: por un lado, ayudan a demostrar interés en lo que el cliente nos está diciendo. Y, por otro lado, son muy útiles para obtener más información para ofrecer soluciones acordes a las necesidades del cliente. Por lo tanto, la indagación es la mejor herramienta que tenemos para llevar adelante nuestra conversación.

Comportamiento del deudor ante la deuda

El segundo grupo de clientes implica conocer cómo es su comportamiento ante la deuda. En este caso, es muy habitual encontrar a aquellos clientes que, por falta de investigación previa o por diversas situaciones coyunturales, no tengan la solvencia necesaria para afrontar el pago.

Hay distintas maneras de dirigirnos a ellos. Por ejemplo, si se trata de clientes que presentan incapacidad de pago ante una deuda pequeña, seguramente refiera que tienen poca capacidad económica. Entonces, una posibilidad en este caso será la reestructuración de la deuda, teniendo en cuenta los lineamientos generales de la empresa. Éste sería un claro ejemplo de clientes con los que no hubo investigación previa, por lo que, a futuro, sería conveniente directamente no tomarlos.

Otra situación es que nos digan que las fechas de pago que establecimos no coinciden con el momento en el que ellos reciben sus ingresos. Nuevamente, son clientes con poca capacidad económica, entonces podríamos evaluar la posibilidad de modificar la fecha de pago por única vez y tener en cuenta esta situación para futuras ventas.

Luego, nos podemos encontrar con clientes que presentan falta de liquidez o iliquidez transitoria. En muchos de estos casos, se trata de aquellos que usan la plata de la que disponen para pagar otras cosas y no a los proveedores, entonces deberíamos mantener una actitud firme y solicitar que se solidaricen con nosotros porque, como dijimos, su deuda nos puede convertir en deudores.

Ahora bien, por supuesto que también existe otra posibilidad que es la iliquidez por fuerza mayor, es decir, a aquellos casos en los que el cliente tuvo que atravesar una quiebra, alguna situación personal grave, cierre de su empresa, entre otras cuestiones. Por lo tanto, será necesario que lo comprendamos y apelemos a la empatía para dar apoyo y, en la medida de lo posible, ayuda.

Por lo tanto, nos detendremos en este último caso para analizar de qué manera podemos lidiar con un cliente desesperado o angustiado. Una primera medida es llamarlo por su

nombre, porque de esta manera lograremos un acercamiento con él o ella. Si no lo sabemos, se lo podemos preguntar en una primera instancia.

Luego, tenemos que ser muy claros en nuestra intención de brindarle ayuda. Por supuesto que con esto nos referimos a ayudarlo en el compromiso de pago que asumí con nosotros, no debemos involucrarnos en cuestiones personales. Para esto, podemos usar la palabra “ayuda” para dejar bien explícita nuestra intención. Por ejemplo, podríamos decir “nuestra intención es ayudarlo, no se preocupe que vamos a encontrar una solución”.

Hay ciertas palabras que tienen una connotación positiva y un impacto inmediato en quien las escucha. Algunas de ellas son: “solución”, “despreocupación” y “entendimiento”. Por lo tanto, una buena opción es decir “entiendo perfectamente lo que me dice” para demostrar nuestro interés y empatía. Además, utilizar la misma palabra que el cliente dijo sirve para que perciba que le estamos prestando atención. Por ejemplo, si habló de preocupación, podemos decir “entiendo que lo preocupe”.

Tenemos que comprender que cada persona reacciona diferente en un estado de desesperación o angustia: algunas no dejan de hablar y otras se quedan calladas. Entonces, tenemos que lograr adaptarnos a ambas situaciones para poder continuar con nuestra conversación. Para ello, debemos considerar qué tipos de preguntas nos conviene realizar.

Nos referimos a las preguntas abiertas o cerradas. Recordemos que las preguntas cerradas son aquellas con las que obtendremos una respuesta de “sí” o “no”, mientras que las abiertas implican el desarrollo de una contestación. Por lo tanto, si el cliente no para de hablar, podemos acudir a las preguntas cerradas para que se enfoque en el tema de la conversación. Un ejemplo sería: “¿usted hizo la transferencia?”.

En cambio, si el cliente se encuentra más bien callado y no nos brinda demasiada información, será mejor que usemos una pregunta abierta para que se exprese más. Por ejemplo: “cuénteme qué pasó con el producto”.

Habiendo visto algunas formas de demostrar empatía en una comunicación con un cliente desesperado o angustiado, quizás piensen cómo se puede hacer, en esos casos, para apelar a la asertividad y decirle el motivo por el cual nos estamos contactando con él. Antes que nada, es importante aclarar que nosotros buscamos contener al cliente, pero no involucrarnos desde lo personal, porque ese no es nuestro rol.

Por eso, debemos evaluar cuál será el mejor momento para intervenir con nuestra consulta o reclamo. Muchas veces quizás haya que esperar casi al final de la conversación

o, incluso, dar por finalizada la charla antes de llegar a nuestro punto y esperar a una próxima, o próximas incluso, para continuar con nuestra gestión.

Pensemos un caso hipotético para comprenderlo mejor. Supongamos que estamos llamando a un cliente por una factura que tiene más de un mes vencida. Cuando nos atiende nos comenta que hubo un derrumbe en su local y que, después de dos meses, recién pudo reabrir, aunque todavía no brinda atención al público.

Nosotros no podemos mantener una postura completamente asertiva y contestarle “qué pena. Lo llamaba por la factura...” porque esa persona claramente no está pensando en los proveedores a los que les debe, sino en las pérdidas que tuvo que afrontar y en cómo remontar la situación. Entonces, podemos simplemente contestar empáticamente y finalizar la charla sin siquiera preguntarle por la deuda.

Esto no quiere decir que nunca más se le va a reclamar, sino que podemos volver a comunicarnos unos días después, consultarle cómo está y si pudo volver a trabajar normalmente. Quizás en ese momento, nuevamente no le consultemos por la deuda y esperemos a un próximo llamado hasta que sintamos que se ha reacomodado y que estamos en condiciones de reclamar un pago o de ofrecer propuestas para facilitarle la cancelación de la factura.

Por eso es que en este rol no hay una receta infalible, sino que cada situación es particular y es necesario evaluar cada caso para analizar cómo vamos a proceder. Pero está claro que no podemos ser indiferentes, hacer como si nada hubiera pasado y comportarnos como robots que solamente llaman para cumplir su tarea sin importar lo que nos digan del otro lado. Recordemos, una vez más, que el vínculo con el cliente es igual de importante que el pago.

Ahora bien, algunos consejos que podemos brindarles en estas situaciones tienen que ver con comprender que, cuando una persona está desesperada o angustiada, no está en condiciones de retener ninguna información que nosotros le estamos brindando.

Por lo tanto, si fuera necesario tener que darle alguna instrucción, como pedirle que se comunique con otro sector o los pasos a seguir para solicitar documentación, debemos ser muy claros en nuestro mensaje. De hecho, lo ideal, de ser posible, sería avisarle que le enviaremos esa información por escrito, de manera que la pueda revisar cuando esté más tranquilo.

A su vez, debemos tratar de ser lo más específicos posible. Entonces, hay que evitar palabras débiles como “quizás” o “puede ser”. Tenemos que ser concretos en nuestro mensaje, porque recordemos que la persona no se encuentra en un estado en el que

pueda retener información y si encima nosotros no somos claros en lo que le solicitamos o necesitamos que haga, esa comunicación no va a ser útil.

Ahora bien, si saben fehacientemente que lo que el cliente nos está diciendo es simplemente una excusa para no pagar, deberíamos igualmente escucharlo y contenerlo, pero en esos casos sí podemos obviar una comunicación posterior para ser asertivos e indicarle por qué motivo lo estábamos llamando.

Evasivas frecuentes

Conozcamos cuáles son las estrategias evasivas que más utilizan los clientes cuando les reclaman una deuda y de qué manera podemos sortearlas. Por empezar, aclaremos que, de acuerdo a la Real Academia Española, una evasiva es un “recurso para eludir una dificultad”. Por lo tanto, en las cobranzas las usan para justificar el motivo del incumplimiento o dilatar el pago.

Una de las principales es alegar desconocimiento. Si ya se encuentran trabajando en cobranzas, seguramente alguna vez les hayan dicho que no recibieron la factura o que les habían dicho que el pago podía ser a más días de los que son realmente. De más está decir que muchas veces puede que sea cierto que les haya ocurrido eso, sin embargo, en otras oportunidades simplemente se trata de una excusa.

Entonces, en primer lugar, sepamos que nunca le tenemos que dar a entender al cliente que no creemos lo que nos está diciendo. Por más que lo pensemos así, ella o él no se debe enterar porque tenemos que evitar la confrontación. Por lo tanto, evitemos frases como “qué raro que no le llegó” o “pero si recibimos una confirmación de lectura de su mail...”.

Lo que tendremos que hacer en este caso es informarle que le enviaremos la factura nuevamente, por ejemplo, y pedirle que nos confirme una vez que la reciba. Es más, incluso podríamos decirle que aguardamos en línea, si estamos hablando por teléfono, hasta que nos informe que la recibió correctamente.

En caso de que argumente que le habían informado otra fecha de pago, podemos pedirle disculpas, avisarle que normalmente trabajamos con otros plazos y, en todo caso, informarle que averiguaremos con el comercial que gestionó la venta qué fue lo que ocurrió.

Luego, otra posibilidad es que se trate de uno de esos clientes a los que cada vez que intentamos ubicarlo no está, por un motivo u otro. Nos pueden decir que está de viaje, que está en reunión, que todavía no llegó a la oficina, entre muchos otros. Lo mismo que

en el caso anterior, puede ser que sea cierto. Pero en otros casos, nos daremos cuenta que cada vez que intentamos comunicarnos siempre nos dicen que no está.

En muchas oportunidades se trata de una estrategia para cansar al cobrador y que deje de llamar. Por eso, nosotros nunca tenemos que desistir y seguir intentando. Incluso, podemos variar las vías de comunicación: tanto el teléfono, como el mail o el WhatsApp, e incluso las visitas presenciales, nos pueden servir para lograr dar con el cliente.

En otros casos, los deudores buscan pelear al cobrador para debilitarlo y que no quiera comunicarse nuevamente con él. Por eso, les explicábamos anteriormente de qué manera podemos gestionar una conversación con un cliente enojado o agresivo, porque como cobradores no podemos dejar de contactarnos con ellos.

Otro argumento muy frecuente es que hubo una falla con el producto o con el servicio. Si se trata de algún problema del producto, como cobradores no podemos hacer más que pedir disculpas y averiguar qué fue lo que ocurrió. Ahora bien, acá nos encontramos con la importancia de ofrecer una buena atención al cliente, porque si en algún momento hubo algún tipo de mala atención por parte de la empresa, el deudor va a utilizar esa excusa para no pagar.

Pasemos a la siguiente evasiva que se trata de la ambigüedad. En estos casos, los clientes suelen decirnos “¿me podrás llamar más tarde?” o “si llama mañana va a estar la persona encargada de...”, etc. Entonces, lo que debemos hacer es intentar lograr alguna certeza. Es decir, informarle que lo estaremos llamando a cierta hora o pedirle que nos indique el nombre y el horario en el que se encontrará la persona que se encarga de esa tarea.

Y, por último, están aquellos que apelan a lo emocional. En este punto es importante que tengamos en cuenta las estrategias para lidiar con un cliente desesperado o angustiado para que podamos intervenir de una manera eficaz que nos permita cumplir con nuestra gestión.

Entonces, como habrán podido observar, todas estas estrategias se utilizan con el fin de cansar al cobrador para que no siga insistiendo o, al menos, ganar tiempo para efectuar el pago. Es por eso que tenemos que estar muy atentos y acudir a un equilibrio entre empatía y asertividad que nos permita lograr nuestro objetivo, sin perjudicar la relación con el cliente.