

Material Imprimible

Gestión efectiva de cobranzas

Módulo 2

Contenidos:

- Cómo se vincula el proceso de ventas con las cobranzas
- Cuáles son las etapas del proceso de ventas
- Clasificación de clientes de acuerdo a su posibilidad de pago
- Resolución de conflictos
- Instrumento Thomas-Kilmann

Proceso de ventas y gestión de cobranzas

Como mencionamos anteriormente, cuando hablamos de las cobranzas nos referimos a la etapa final del proceso de ventas. Por eso, si bien nuestro rol se diferencia del vendedor, es importante que conozcamos cómo se lleva a cabo una venta para saber cómo se inicia este proceso. Por empezar, ¿se acuerdan que habíamos mencionado que las cobranzas pueden ser tradicionales, o profesionales o modernas? En ventas ocurre lo mismo.

Cuando nos referimos a un proceso de ventas tradicional, estamos hablando de un mecanismo en el cual hay poca o nula investigación previa con respecto a los clientes. El objetivo es vender, entonces no se pierde tiempo en averiguar si lo que le ofrecemos al comprador satisface sus necesidades y mucho menos cuál es su historial crediticio. Podemos decir, entonces, que se le vende a cualquier persona.

Para explicar las consecuencias de este tipo de ventas en el proceso de cobranzas pensemos lo siguiente: si un vendedor no hace ningún tipo de investigación previa, solamente se encarga de ofrecer su producto hasta que alguna persona lo compre. Si ese cliente paga por el producto en el momento, el círculo se cierra y podemos afirmar que se trató de una venta exitosa.

Ahora bien, no ocurre lo mismo cuando en una empresa, por ejemplo, el vendedor lleva a cabo la misma metodología, pero el producto se abona posteriormente a la entrega. En esos casos, cuando nosotros reclamemos el pago, nos podemos encontrar con clientes enojados porque el producto no cumplió con sus expectativas, otros que no tienen la liquidez suficiente para cancelar la deuda en ese momento e, incluso, con morosos incobrables.

Asimismo, el proceso de ventas es más complejo, porque como el producto se le ofrece a cualquier persona, van a aparecer muchísimas objeciones o se debe hacer un esfuerzo muy grande para convencerla de que ese producto le puede llegar a servir. Un ejemplo son los call centers. En esos casos, se utilizan bases de datos que simplemente indican los números de teléfono de las personas a las que se las llama, indiscriminadamente, sin evaluar si el producto les podría llegar a interesar o no.

En cambio, la venta moderna o profesional tiene su foco puesto en la satisfacción de las necesidades de los consumidores, por eso es que va a dedicar mucho más tiempo a la investigación de los prospectos, que son los potenciales clientes. En el material

complementario podrán observar la pirámide que muestra el tiempo que se invierte en cada caso para cada una de las etapas de la gestión.

De hecho, verán que lo que más se destaca en la venta profesional es la creación de confianza. Esto tiene que ver con la capacidad de, no solamente conseguir clientes, sino de mantenerlos en el tiempo.

Si ponemos como ejemplo de la venta tradicional a la venta ambulante, en la que no hay investigación, sino que se ofrece un mismo producto a distintas personas, no sólo podemos observar que algunas van a comprar y otras no, sino que, incluso, aquellas que adquirieron el producto, seguramente no le vuelvan a comprar a la misma persona, porque deberían coincidir diversos factores para que siquiera se volvieran a cruzar.

Entonces, de esto podemos concluir que, en la venta tradicional, muchas veces van a ocurrir ventas por única vez. Mientras que, en la venta profesional, se busca que los clientes nos vuelvan a elegir una y otra vez. Esto en cobranzas va a repercutir de una manera mucho más favorable, porque el cliente debería estar al tanto de las condiciones de pago que acompañaron al proceso de ventas.

Etapas del proceso de ventas

Conocer cuál es el proceso de ventas que se lleva a cabo en la empresa u organización en la que trabajamos, nos ayuda a saber de qué manera tendremos que encarar la cobranza. Por eso, conoceremos más acerca de las distintas etapas que hay en una venta profesional, también conocida como venta consultiva.

Cabe destacar que este concepto surgió en la década de 1970, cuando el vendedor Mack Hanan publicó su libro *La venta consultiva: un método de ventas centrado en la asesoría al cliente*, en el que explicaba que la clave del éxito, en un mundo tan cambiante, radicaba en la importancia de que los vendedores conocieran en profundidad a sus clientes potenciales.

Pensemos que, en la actualidad, los consumidores no solamente tienen muchas más opciones para elegir por el grado de competencia que hay, sino que también tienen mucha más información y facilidad de acceso. Por eso es que, en general, ya no existe esa lealtad con un proveedor al que le somos fieles, sino que dependiendo de diversos factores optaremos un día por comprarle a uno y otro día a otro.

Por eso es que los esfuerzos del vendedor profesional deben estar enfocados en conseguir clientes, pero también en mantenerlos. Veamos, entonces, cuáles son las distintas etapas del proceso de ventas profesional y de qué manera nos impactan a nosotros como cobradores.

La primera fase es la de prospección. Se trata de las distintas estrategias que utiliza una empresa para determinar quiénes serán los clientes potenciales del producto o servicio a brindar. De acuerdo con el licenciado en mercadotecnia Armando Patiño, un buen prospecto es aquel que necesita nuestro producto, y para eso se debe tener en cuenta a aquellos que pueden adquirirlo, lo necesitan y lo quieren. Todos estos factores son igual de importantes.

El siguiente paso es el de preparación, que implica la investigación y recolección de datos de estos clientes. Esto incluye, no sólo sus necesidades, deseos y rasgos específicos de la personalidad, sino también cuáles son sus capacidades económicas. Este último punto es clave para el proceso de cobranzas posterior, porque, como dijimos, venderle un producto o servicio a una persona que no tiene la capacidad económica para pagarlo, solamente nos dificulta el proceso y puede provocar que la venta no se termine de concretar.

Pasemos a la siguiente etapa, que es la de presentación. Nos referimos a la forma en la que el vendedor habla del producto o servicio y de qué manera se lo presenta a los clientes. Esto implica que se debe dar la información necesaria para que el prospecto se interese en lo que se le está ofreciendo y transformar ese interés en el deseo por adquirirlo.

Una vez concluida esta fase, nos encontraremos con las objeciones y preocupaciones, que son los argumentos o dudas que puede presentar el cliente antes de decidirse por realizar la compra. Según Patiño, muchos vendedores tienen miedo de estas objeciones porque creen que son las razones que harán que el prospecto no concluya la compra. Por eso, en este punto es fundamental la forma en la que el vendedor responderá a todas las dudas y cuestionamientos que reciba.

Finalmente, llegamos al momento de decisión de compra. Si bien anteriormente se conocía a esta instancia como cierre de ventas, el cambio en su denominación se debe a que el poder es del cliente que determinará si comprará o adquirirá el producto o servicio, entonces, el vendedor no hace ningún cierre porque no depende de él la decisión final.

Y, una vez que el cliente confirma que va a realizar la compra, no se puede dejar que el proceso se vea concluido, sino que se pasará a una última etapa que es la de posventa. Aquí, será necesario mantener el contacto con el cliente para conocer si tuvo algún inconveniente o si aparece una necesidad nueva.

Pero, además, es en esta parte que aparece la gestión de cobranzas, porque, a menos que el pago se haya realizado de manera anticipada o contra entrega, tendremos que contactar a ese cliente para que abone la factura correspondiente a su compra o adquisición. Es por eso que, si nosotros sabemos “donde estamos parados” al momento de llegar a esta instancia, podremos valernos de las herramientas necesarias para que la gestión de cobranzas se realice de la manera más efectiva posible.

Clasificación de clientes en base a su posibilidad de pago

Es momento de que analicemos cómo podemos hacer para clasificar a nuestros clientes en base a su posibilidad de pago para poder gestionar más eficazmente nuestras cobranzas. Conocer si los clientes tienen capacidad de pagar o no, así como su voluntad de pago, nos permitirá adecuar nuestras estrategias para conseguir nuestro objetivo.

Cabe destacar que, en las cobranzas tradicionales, la clasificación de los clientes se realiza teniendo en cuenta, únicamente, la cantidad de días de mora. Es decir, por ejemplo, analizando aquellos clientes que tienen facturas que vencieron hace 30 días, 60, 90 o 120. Entonces, el análisis realizado sería cuantitativo.

Pero, como hemos mencionado, una característica de las cobranzas modernas o profesionales incluye un análisis de la calidad. Por lo tanto, no deberíamos solamente detenernos en la cantidad de días que pasaron, sino también en los motivos que provocaron ese retraso. De esta manera, se realiza un análisis cualitativo de nuestros clientes.

Esto no quiere decir que haya que dejar de lado esos números, pero sí que incluyamos otras variables, porque si pensáramos únicamente en eso, la resolución podría ser intimarlos a pagar enviando cartas documento, por ejemplo, y, así, el vínculo con el cliente se vería fragmentado. Si queremos evitar que eso suceda, tenemos que tener en cuenta no sólo si puede pagar o no, sino si hay voluntad de hacerlo o, por el contrario, si no la hay.

Como se imaginarán, no es una tarea sencilla, puesto que saber si pueden o no, implica un análisis más objetivo con información que se puede obtener del estado económico y

financiero de los clientes. En cambio, si quieren o no es una cuestión mucho más subjetiva, que requiere de toda nuestra atención cuando conversamos con ellos.

Por eso, una primera categoría es: el cliente quiere y puede pagar. Por supuesto que se trata del mejor escenario posible en una cobranza porque es el más sencillo de resolver. Los motivos por los que los clientes incurrieron en mora, en este caso, generalmente tienen que ver con motivos ajenos a la gestión de cobranzas.

Veamos algunos ejemplos: una posibilidad es que no hayan recibido la factura, que se olvidaran de efectuar el pago, o que haya habido algún descuido por parte de la empresa al momento de enviar la factura. Un ejemplo de este último caso podría ser que haya ocurrido algún problema con el servidor que envía las facturas y que nunca le haya llegado al cliente o que la persona encargada de mandarla se haya olvidado.

En este tipo de casos, muchas veces el cliente se muestra bien predispuesto y nos pide que por favor le hagamos llegar la factura para que, en cuanto la tengan en su poder, puedan efectuar el pago. Y, otra posibilidad, es que el cliente la haya recibido correctamente, pero que, por ejemplo, haya entendido que los 30 días de vencimiento refirieran a días hábiles y no corridos.

Entonces, si hubiera habido algún problema en la recepción de la factura, deberíamos reenviársela y aguardar que nos confirmé que la recibió correctamente porque, como vimos en el caso de las evasivas, no sabemos si esto que nos dice es cierto o si se trata de una estrategia para ganar tiempo.

En cambio, si el problema fue con respecto al vencimiento, deberíamos darle las explicaciones correspondientes al cliente e, incluso, evaluar alguna alternativa para evitar estos problemas a futuro. Un ejemplo podría ser que, en lugar de determinar que la factura se vence a los 30 días de su emisión, se puede explicitar cuál es la fecha exacta del vencimiento para evitar malentendidos.

Y, si se generó algún tipo de interés por no pagar en término, sobre todo si se trató de un error interno de la empresa al momento de enviar la factura, se puede conversar con el cliente de qué manera le haremos el descuento correspondiente. Por ejemplo, podemos consultarle si quiere hacer el pago total y que el descuento se aplique en la próxima factura, si se trata de un cliente habitual, o si prefiere que hagamos una nota de crédito con el descuento y recién ahí efectuar el pago.

Ahora nos vamos a detener en los que quieren y no pueden pagar. En este caso, generalmente se trata de quienes, por una cuestión coyuntural, perdieron su capacidad económica hacer frente a las deudas.

Algunos ejemplos tienen que ver con lo que estudiamos anteriormente en relación a pérdidas de empleo, cierre de las empresas, imprevistos, entre otros factores. Entonces, nosotros deberemos analizar el comportamiento habitual del cliente para evaluar si se trata de una evasiva o de una situación real.

Es decir, si vemos que el cliente siempre pagó en término, lo más probable es que efectivamente se vea atravesado por alguna cuestión que escapa de sus posibilidades. En cambio, si generalmente incumple, podría tratarse de una evasiva que está utilizando para no hacerse cargo su responsabilidad. Por lo tanto, la empresa deberá hacer un análisis exhaustivo para determinar de qué manera procederá en cada caso.

El abogado Víctor Arroyo asegura que, en aquellos casos en los que el cliente esté atravesando por alguna situación coyuntural, una buena práctica es llamar sólo para conversar porque “muchos necesitan que los escuchen y explicar su situación; sienten que están atrampados y sin salida. Si observan que están dispuestos a escuchar, la misma conversación puede generar ideas que faciliten el pago”.

Entonces, dependiendo del grado de autonomía que tenga el departamento de cobranzas, en estas conversaciones se puede intervenir en las condiciones de crédito. Algunas posibilidades son: aceptar pagos a más días de los que estaban previstos, recibir cheques de terceros, realizar algún tipo de descuento, entre otros. Todo esto dependerá de la situación de cada empresa en particular.

Una opción que sostiene Arroyo es que se acuerden pagos que beneficien a las dos partes. Por lo tanto, considera que se debe conversar para establecer plazos de pagos parciales en montos que resulten beneficiosos y viables, tanto para la empresa acreedora como para el deudor. De esta manera, se podrá saldar la deuda parcial o completamente.

Luego los podemos clasificar en los que pueden y no quieren pagar. Nos referimos a aquellos que están enojados o disgustados por algún problema con el producto o el servicio, o porque consideran que hubo fallas en la atención al cliente. Por eso es que en reiteradas oportunidades mencionamos la importancia de que nuestro trato sea lo más cordial y correcto posible, de manera que no podamos contribuir a darles argumentos para no pagar.

Entonces, lo primero que habrá que hacer será resolver los inconvenientes que pudieran haber ocurrido. Como comentamos anteriormente, una de las maneras de hacerlo es pidiendo disculpas y tratando de ofrecer soluciones que satisfagan al cliente. Por ejemplo, si se trató de un problema con el producto podemos indicarle que alguien del área comercial o de mantenimiento se pondrá en contacto con él para ver de qué manera se puede resolver.

En estos casos resulta fundamental nuestro trato, en especial si lo que desencadenó su enojo fue su percepción de mala atención. Por lo tanto, deberemos escucharlo, contenerlo y brindarle respuestas. Ahora bien, una vez hecho esto será necesario que seamos asertivos y le recordemos el objetivo de nuestra comunicación, porque en cuanto el inconveniente sea resuelto el cliente no debería tener objeciones para no pagar.

Un consejo que ofrece Arroyo tiene que ver con la manera en la que nos contactamos con este tipo de clientes. Para ello, afirma que “llamar a sus celulares puede generar mayor rechazo y hasta provocar un mayor conflicto, al sentirse invadidos en su espacio privado. En cambio, ubicarlos en sus oficinas los obliga a enfrentar la situación de forma cordial y correcta” y agrega que el motivo de esto es que “evitarán el conflicto para que sus trabajadores o colegas no se enteren de que deben dinero”.

Ahora bien, si se agotan todas las instancias y el cliente se mantiene firme en su postura de no querer pagar, puede ser que necesitemos acudir a la vía legal, siempre recordando el impacto que tendrá en el vínculo. Entonces, hay que ser muy cuidadosos y tomar esa decisión sólo en los casos en los que no haya posibilidad de resolver el problema de otra manera o si, por diversos motivos, ya no tenemos ningún interés en que sigamos manteniendo a esos clientes.

La última clasificación de deudores que nos queda por analizar es aquella que preferimos no tener, y se trata de los clientes que no quieren y no pueden pagar. De acuerdo con el ya mencionado Arroyo, “normalmente, los morosos responden ante una nueva oportunidad de pago, excepto por aquellos que no tienen capital o simplemente no quieren pagar”. Entonces, si no logramos llegar a un acuerdo con esos clientes que, por diversos motivos no quieren o no pueden pagar, lo más probable es que caigan en esta categoría.

En este punto, es necesario que hagamos una evaluación muy exhaustiva sobre los clientes que llegaron a esta situación, porque definitivamente la queremos evitar. Uno de los indicadores a tener en cuenta es si la mayoría de estos clientes son nuevos. Esto podría

significar que no se están llevando a cabo las investigaciones previas de manera exitosa para prever estos incumplimientos.

Pero, si estos clientes son los que ya venían trabajando con nosotros, pueden ser diversos los factores que hayan desencadenado esta situación: una opción son los diferentes problemas coyunturales que pudieran haber ocurrido y que hayan derivado en una presentación de quiebra, por ejemplo.

Otra posibilidad es que haya habido algún conflicto grande en la relación con el cliente, como podría ser que alguna de las dos partes se sintiera estafada por algo. O, también, algún conflicto interno en la empresa deudora que hubiera provocado una disolución de la sociedad o problemas económicos graves.

Entonces, podemos afirmar que la mayoría de las deudas que se encuentran bajo esta característica corresponden a los deudores incobrables. El economista Guillermo Westreicher define a las cuentas incobrables como “aquellas que una empresa ya no puede recuperar luego de haber efectuado, por ejemplo, una venta a crédito. Es decir, las cuentas incobrables corresponden a un monto del valor total de las ventas que los clientes o deudores no llegan a cancelar”.

Todas las empresas saben que puede haber un porcentaje de ventas que no se llegarán a cobrar y están contempladas bajo lo que se denomina riesgo de crédito. Sin embargo, es importante procurar que esta cantidad de cuentas no aumenten, porque para nuestra empresa va a representar una pérdida muy grande.

Por eso, deberíamos trabajar en la prevención para no llegar a esta etapa. Una de las formas es, como dice el economista, tratar de cobrar la deuda lo antes posible, porque a mayor cantidad de tiempo desde el vencimiento de una deuda, mayor probabilidad de incobrabilidad.

Westreicher menciona, además, que son tres los principales factores que causan las cuentas incobrables:

- Por un lado, la gestión de cobranza de la empresa. Explica que, “la compañía puede aplicar distintas herramientas para facilitar la cobranza. Por ejemplo, puede ofrecer una disminución del monto de la deuda para recuperar, al menos, un porcentaje de valor de la venta”.

- Luego, menciona el entorno macroeconómico y afirma que “ante una coyuntura de crecimiento económico, las personas y empresas tendrán más recursos para cumplir con sus obligaciones. Sin embargo, frente a una crisis, los agentes serán más proclives a caer en el impago”.
- Por último, refiere a la situación particular del deudor, estableciendo que “puede ser que el individuo o empresa deudora enfrente un problema de solvencia. Por esa razón, es importante que las firmas conozcan a sus clientes antes de venderles a crédito”.

Entonces, acá vuelve a aparecer la posibilidad de iniciar acciones legales, con todo lo que ello implica que, además del ya mencionado vínculo con el cliente, se trata de una acción muy costosa. Por eso, hay muchos deudores que prefieren dejar que se llegue a esta instancia porque saben que al proveedor no le conviene. Ahí radica también la importancia de investigar lo más que se pueda para saber a quiénes les estamos vendiendo y, si no nos sirve, es preferible rechazarlos.

A modo de conclusión, como habrán podido observar, si vemos que el cliente se encuentra en alguna de las categorías en las que “quiere” pagar, nuestra gestión será mucho más sencilla, porque la voluntad de pago está. Entonces bastará con llevar adelante una negociación para resolver lo mejor para las partes. Pero, si “no quiere”, la dificultad será mucho mayor porque esa voluntad de pago no existe.

Por eso es que insistimos tanto en la necesidad de cuidar minuciosamente todo lo que rodea al proceso de ventas y cobranzas, porque mientras menos argumentos haya para que no quieran pagar, más fácil será de resolver.

Resolución de conflictos

Seguramente hayan notado que, llevar adelante una gestión de cobranzas, en general, requiere de toda nuestra atención para lograr resolver los conflictos de manera exitosa. Pensemos que, cuando tenemos que lidiar con los clientes que pueden pagar y no quieren, por ejemplo, la resolución o no del problema presentado dependerá de nuestras habilidades en este campo.

Las situaciones de conflicto aparecen cuando los intereses de las partes intervinientes son contrapuestos. En cobranzas, es sumamente habitual que esto ocurra, porque nuestro interés es el de cobrar, y muchos deudores, por el motivo que fuere, no nos

quieren pagar. Por lo tanto, deberemos utilizar nuestras habilidades comunicacionales de la mejor manera posible para lograr llegar a un acuerdo.

Por empezar, hay que destacar que los conflictos no se resuelven siempre de la misma manera, son diversos los factores que influyen en nuestra manera de lidiar con ellos. Por eso, podemos decir que se trata de una cuestión situacional. Algunos de los motivos que pueden influir son:

- Con qué persona estamos hablando
- Cuál es el riesgo que presenta esa conversación
- Qué decisiones hay que tomar
- Si hay algún lazo afectivo con el interlocutor o no
- Si percibimos que es una situación tensa o relajada
- E, incluso, cómo nos sentimos ese día, si estamos muy agobiados por otros problemas o si estamos tranquilos.

Además, la manera en la que encaramos los conflictos es muy personal, no todas las personas reaccionan de la misma manera ante las diversas situaciones en las que nos podemos encontrar. Es por eso que los psicólogos Kenneth Thomas y Ralph Kilmann desarrollaron en 1974 una matriz con los distintos modos de resolver un conflicto, que se conoce oficialmente como *Thomas Kilmann Instrument* o TKI.

Antes de analizarlo en profundidad, tenemos que comprender que, como sostiene el consultor organizacional Daniel Mirabal, “cuando hablamos de los conflictos, solemos presentarlos como situaciones negativas, dolorosas, incluso a veces traumáticas. Una posible connotación de la definición de los conflictos, representaría aquellas situaciones en las que los intereses de dos personas o grupos de actores parecen ser incompatibles. Desde esta óptica, el conflicto generalmente es evaluado como negativo y, por tanto, luchamos por evitarlo”.

Sin embargo, explica que los conflictos son una oportunidad de introducir cambios y mejoras. Por eso, afirma que “lo importante frente al conflicto se termina reduciendo a la pregunta ¿qué hago yo? ¿Cómo lo manejo? ¿De qué manera puedo convertir esa situación en una oportunidad o, al menos, minimizar el impacto negativo que ella puede ejercer sobre mí?”

Ahora bien, como toda situación en la que intervenimos las personas, nuestras emociones jugarán un rol clave. Es por ese motivo que conocer de qué manera

interactuamos en aquellas situaciones de tensión, será fundamental para que podamos desarrollar las estrategias más adecuadas para que nuestra conversación sea exitosa.

Por supuesto que la resolución de conflictos no tiene que ver sólo con lo laboral, sino que es algo a lo que nos enfrentamos constantemente en nuestra vida diaria, con las personas que nos rodean. Pero en la gestión de cobranzas es muy importante que podamos encontrar un equilibrio entre la empatía y la asertividad para que el resultado obtenido sea el mejor posible.

Estas dos habilidades las destacamos puntualmente porque en la resolución de conflictos podemos tender a ser sumamente empáticos o sumamente asertivos, pero el punto medio de equilibrio es el que mejores resultados da.

Aclaremos qué significa cada una: la empatía es la capacidad que tenemos de identificarnos con la otra persona de manera que podamos comprender cuáles son sus sentimientos y, como decimos coloquialmente, “ponernos en su lugar”. La asertividad, por su parte, se relaciona mucho más con la forma en la que expresamos nuestras opiniones, sentimientos y deseos, y tiene que ver con la manera en la que reclamamos nuestros derechos.

Entonces, llegar a ese punto medio entre ambas, podríamos decir que implica que lo que buscamos es reclamar lo que nos corresponde, poniéndonos en el lugar del otro y comprendiendo los sentimientos por los que está atravesando.

Instrumento Thomas-Kilmann

De acuerdo con los psicólogos que desarrollaron el Instrumento Thomas-Kilmann, el comportamiento de las personas en la resolución de conflictos se puede describir en base a dos dimensiones principales: por un lado, el grado de asertividad que presentan, es decir, de resolver sus propios intereses y, por el otro, el de empatía o cooperación, o sea, de resolver los intereses de la otra persona.

Teniendo en cuenta estas consideraciones principales, es que establecieron 5 métodos específicos para la resolución de los desacuerdos. Es importante aclarar que, algunos autores más radicales consideran que el único método válido es aquel que se encuentra en el punto medio de las dos dimensiones principales. Sin embargo, en realidad ninguno es bueno o malo en sí mismo, sino que todos pueden ser válidos dependiendo de la situación en la que nos encontremos.

Antes de analizar cada uno, les recordamos que, en el material complementario, pueden encontrar la matriz completa. Bien, entonces, el primer estilo que aparece es el competitivo. Tiene que ver con una orientación hacia el poder, hacia el “yo gano, el otro pierde”.

Como pueden ver, es aquel que se encuentra en el extremo más alto de asertividad y más alejado de la empatía, porque lo que se busca es que una de las partes “gane” en detrimento de la otra. La persona lo que hace es usar su poder y asertividad para lograr su objetivo, teniendo en cuenta solamente sus propios intereses.

La segunda posibilidad es la colaboración. Esta técnica tiene como objetivo que las dos partes ganen por igual, que estén de acuerdo en todo. Entonces, se trata de que las dos personas trabajen en conjunto para que la solución satisfaga plenamente las necesidades de los dos. Popularmente, se conoce a esta instancia como *win-win* o ganar-ganar.

De acuerdo al ya mencionado Daniel Mirabal, “colaboración entre dos personas puede ser la exploración de un desacuerdo para aprender de las ideas del otro, concluyendo por resolver alguna condición que de otra forma los haría competir por los recursos confrontándose para tratar de encontrar una solución creativa a un problema interpersonal”.

Ahora bien, el problema de utilizar esta estrategia radica en que llegar a un acuerdo en el que las dos partes ganen por igual puede demorar muchísimo tiempo. Cuando hay intereses contrapuestos, que las dos personas lleguen a concordar en cada uno de los puntos que estamos tratando, podría traducirse en una demora de meses.

Dependiendo del caso en el que nos encontremos, puede ser una forma válida de resolver el conflicto, pero en una gestión de cobranzas lo más habitual es que necesitemos llegar a un acuerdo lo antes posible, por lo que esta demora podría resultarnos perjudicial en cierta medida.

Pasemos al siguiente estilo que es el llamado negociador o compromiso. Éste sería el punto de equilibrio entre la asertividad y la empatía o cooperación. De lo que se trata es de encontrar una solución que permita la satisfacción parcial de ambas partes. Es decir, se trata de que los dos ganen algo.

Mirabal afirma que “puede significar dividir las diferencias, intercambiar concesiones o buscar una rápida postura intermedia”. Entonces, a diferencia de la colaboración, va a haber ciertas cosas que vamos a ganar las dos partes, pero también vamos a tener que resignar otras para llegar a una pronta solución.

Si bien podría no parecer el mejor camino, en la práctica veremos que hay ciertas cuestiones que para el cliente pueden resultar sumamente importantes y a nosotros en realidad no nos modifica tanto, entonces podemos ceder en ese aspecto y, aun así, seguir ganando en lo que sí nos interesa a nosotros.

Luego, el estilo evasivo, como su nombre bien lo indica, refiere a la elusión del conflicto. Por lo tanto, será el extremo de la falta de asertividad y de la falta de empatía, y se lo puede caracterizar como el método por el cual las dos partes pierden.

Si bien es cierto que, como estrategia, podemos postergar una comunicación porque el cliente está enojado, por ejemplo, o porque tenemos que averiguar qué inconvenientes hubo que provocaron la falta de pago, para ofrecer alternativas que nos beneficien, en este caso, no nos referimos a eso. Nos referimos a que el cobrador evita el contacto con el deudor y esa persona ni siquiera se entera de que esto está ocurriendo.

Esta situación muchas veces se relaciona con aquellos clientes que son considerados conflictivos. Quizás les haya pasado alguna vez que intentaron llevar adelante la gestión y se encontraron del otro lado con una persona maltratadora con la que sienten que no hay posibilidad de llegar a ningún acuerdo. Entonces puede ser que, luego de eso, eviten a toda costa volver a contactarlo y, si lo hacen, se ponen contentos si les dicen que esa persona no está.

Por eso es que anteriormente hicimos tanto hincapié en cómo lidiar con este tipo de clientes, porque si bien es entendible que aparezca esa sensación de rechazo, la realidad es que tenemos que cumplir con nuestra tarea y no comunicarnos nos aleja más y más de nuestro objetivo.

De acuerdo con Daniel Mirabal, mediante esta técnica “la persona no satisface de inmediato sus propios intereses ni tampoco los intereses de otra persona; no maneja el conflicto, no confronta la situación, la evita”. Podríamos decir, entonces, que lo que se estaría buscando es que el problema se resuelva solo, aunque sepamos que eso no va a ocurrir.

Pero, como dijimos, no llevar adelante la gestión no sólo se traduce en que no vamos a obtener el pago de la deuda, sino que nos puede traer grandes problemas en la empresa en la que estamos trabajando, porque al momento de tener que responder qué pasó con ese cliente no podemos decir que no lo volvimos a contactar.

Por eso, de todos los métodos propuestos, definitivamente el evasivo lo queremos evitar. Sí es importante saber si tenemos una tendencia a realizar esto, de manera que lo podamos trabajar para que no nos afecte en nuestro desempeño. Y, por este motivo, es que tenemos que contar con las herramientas necesarias para lidiar con esos clientes, es decir, con los que no queremos hablar.

Por último, llegamos al estilo complaciente. Se trata de aquel que se encuentra en el extremo de la empatía y que provoca que el otro gane y nosotros perdamos, por lo tanto, es exactamente el polo opuesto del estilo competitivo.

Que sea el extremo de la empatía se refiere a que nosotros resignamos nuestros propios intereses en beneficio de los intereses de los demás. Entonces, llevado al terreno de las cobranzas, podríamos decir que se trata de aquellos casos en los que podríamos realizar una gestión que no nos satisfaga, pero frente a la insistencia del cliente, desistimos y, si el cliente nos dice que nos va a pagar a 90 días, por diversos motivos, nosotros accedemos cuando en realidad necesitábamos que lo hiciera esa misma semana.

Siguiendo a Mirabal, “el complacer puede tomar la forma de una generosidad desinteresada o caritativa, obedeciendo las órdenes de la otra persona cuando preferiría no hacerlo o cediendo al punto de vista de los demás”, por lo que no podremos cumplir con nuestro objetivo y también permite que ciertos clientes se aprovechen de esta situación para convertirlo en una forma habitual de negociación. Por lo tanto, hay que ser muy cuidadosos en este aspecto.

Cuestionario

En el material complementario encontrarán un cuestionario que permitirá evaluar con cuál o cuáles de los estilos propuestos por Thomas y Kilmann se sienten más identificados. Tengan presente que, como se trata de un cuestionario que responden ustedes mismos, obviamente no se trata de un dato exacto sino de cómo ustedes consideran que reaccionan en determinadas situaciones. Pero lo que tiene de bueno

conocer estas respuestas, es que nos ayudan a ver cómo podemos utilizar estos métodos de manera eficiente para alcanzar nuestro objetivo.

Es importante recordar que ninguno de los métodos es mejor o peor que el otro. El evasivo es el más complicado y en ese sí es conveniente trabajar, pero los demás se pueden usar cada uno en determinados momentos porque, como dijimos, la resolución de conflictos es situacional. Entonces, puede que en algunos momentos seamos más asertivos, en otros más complacientes, y en otros podremos actuar de manera más equilibrada.

Es sabido que, a nivel social, la empatía es vista con muchos mejores ojos que la asertividad, porque muchas veces se considera a esa característica como egoísta o agresiva. Sin embargo, como estuvimos estudiando, la asertividad en la gestión de cobranzas es fundamental para que nuestros intereses estén en juego en la negociación. De lo contrario, si solamente nos guiamos por la empatía, como vimos, nuestros intereses no van a formar parte de la resolución.

Ahora bien, lo que sí hay que tener en cuenta es si solamente nos dedicamos a negociar bajo el método competitivo. Si esa va a ser nuestra única manera de llevar adelante las gestiones, deberíamos tratar de lograr un mayor nivel de empatía. Y lo mismo a la inversa, si nuestro rasgo mayoritario es el complaciente, deberíamos lograr un mayor nivel de asertividad. Para evaluar esto deberán ver los resultados obtenidos: si tienen muy alta la asertividad y muy baja la empatía habrá que trabajar sobre eso, así como si el resultado fuera el opuesto.

Pensemos que cuando una persona tiene muy baja la empatía, en la gestión de cobranzas se suelen caracterizar por pelearse con los clientes o ser más agresivos, porque tienen dificultades para ponerse en el lugar del otro. Mientras que si tenemos muy baja la asertividad, nos ponemos tanto en el lugar del otro que nuestros intereses quedan completamente relegados.

Luego, si el puntaje dio muy alto en el estilo colaborador, es posible que haya que trabajar en el manejo del tiempo. Recordemos que este método buscaba satisfacer las necesidades de ambas partes, pero que lograrlo podía demorarnos semanas o meses. Por lo tanto, la clave en este punto será el establecimiento de prioridades para que nuestra tarea no se vea perjudicada por el tiempo de demora en la resolución.

En cambio, si les dio un puntaje muy bajo en esta área, lo que suele suceder es que sean personas que tienen los pies más sobre la tierra y que, cuando más o menos están de acuerdo con la propuesta, rápidamente la cierran porque no quieren esperar mucho tiempo para ver si podría haber sido mejor o no. Pero ojo, esta rapidez también puede provocar que perdamos alguno de nuestros intereses que quizás con una negociación más bastaba para conseguirlo. Entonces, lo ideal sería también encontrar un equilibrio acá y no cerrar a las apuradas la negociación con tal de no perder más tiempo ni de dilatar la gestión hasta que estemos 100% de acuerdo con la propuesta.

Ahora bien, si el resultado del test les dio alto en el estilo negociador se trata de algo muy positivo, porque es el que mejor equilibra las habilidades de asertividad y empatía, por eso se ubica en el centro de la matriz. Por lo tanto, brinda la posibilidad de llegar a un acuerdo en el cual se respeten los intereses de las dos partes, sin perjudicar el vínculo con el cliente.

Puede ser que les haya dado como resultado que son dos los métodos que tienen con un valor muy alto y los otros dos más bajos. Pongamos un ejemplo, supongamos que tienen alto el negociador y el competitivo. ¿Saben qué querrá decir esto? Que, en general, siempre intentarán resolver el conflicto de la manera más equilibrada posible, respetando los intereses de las dos partes. Pero, si se encuentran en una situación en la que ven que la otra persona no tiene ninguna intención de negociar o que esa negociación implicaría que sus propios intereses estén en riesgo, en ese momento, utilizarán el estilo competitivo para defender sus objetivos.

En cambio, si el negociador es alto, pero también lo es el complaciente, quiere decir que, llegada la negociación a algún tipo de embrollo, lo que priorizarán será el vínculo con el cliente, por lo cual apelarán más a la empatía del estilo complaciente, aunque eso implique que sus propios intereses se vean perjudicados.

Luego, si sus resultados indican que los estilos que más los representan son el competitivo y el evasivo, quiere decir que en la negociación priorizarán la asertividad para que sus intereses se mantengan intactos. Ahora, si se dificultara obtener ese resultado, optarán por evitar una nueva comunicación con ese cliente. Lo mismo si predominan el evasivo y el complaciente: en este caso comienzan la negociación por utilizar la empatía y, si eso no funciona, evitarán al deudor.

Por eso es que, como decíamos, si bien ningún estilo es de por sí mejor o peor que otro, sino que se pueden utilizar dependiendo de la situación en la que nos encontremos, del método evasivo sí nos queremos alejar, porque esto implicaría que cualquier estrategia evasiva que haya utilizado nuestro cliente cumplió con su objetivo de no volver a llamarlo, de insistirle o de reclamarle lo que nos corresponde.

Pero, como dijimos anteriormente, el resultado de este cuestionario tiene que ver con sus propias respuestas y con lo que ustedes perciben que es su manera de actuar frente a una situación de conflicto. Si quieren ver si otras personas coinciden con ustedes, pueden darles este mismo test y pedirles que lo contesten en base a lo que ven que hacen ustedes cuando tienen que lidiar con estas situaciones. De esta manera, podrán comparar los resultados y corroborar si lo que ustedes perciben es lo mismo que ven los demás.

Igualmente, con este resultado que obtuvieron ahora, lo importante es que se fijen si coinciden con lo que dice y si les gusta que sea así. De lo contrario, deberían intentar modificar aquellos aspectos que consideren necesarios. Entonces, por ejemplo, si les gustaría ser más asertivos porque ven que tienen un puntaje bajo en el aspecto competitivo, lo que pueden hacer es organizar su contacto con el cliente.

Esto quiere decir que, antes de llamarlo, por ejemplo, pueden anotar los puntos clave que necesitan sí o sí resolver en esa comunicación. De esa manera, cuando hablen con él van a tener presente estas cuestiones para que no pase que corten el teléfono y piensen “me olvidé de decirle tal cosa”. Esta es una buena estrategia para aumentar la asertividad.

En cambio, si necesitáramos trabajar la empatía, obviamente nos encontraremos con una tarea un poco más difícil, porque tiene mucho más que ver con nuestra forma de ser. Sin embargo, sí podemos prestar atención a si muchos clientes nos dicen que no los entendemos o que no los estamos escuchando. Eso podría tratarse de un indicador de que nos está faltando algo en ese aspecto.

Una posibilidad de mejorarlo sería aplicar la herramienta de escucha activa, por la cual deberíamos prestar atención a todo lo que dice el cliente, para que las soluciones que propongamos se adecúen a sus necesidades, y también usar frases que indican que lo comprendemos, como “entiendo lo que me dice” o “comprendo por qué se siente así”. Esta es una buena manera de comenzar a ser más empáticos.