

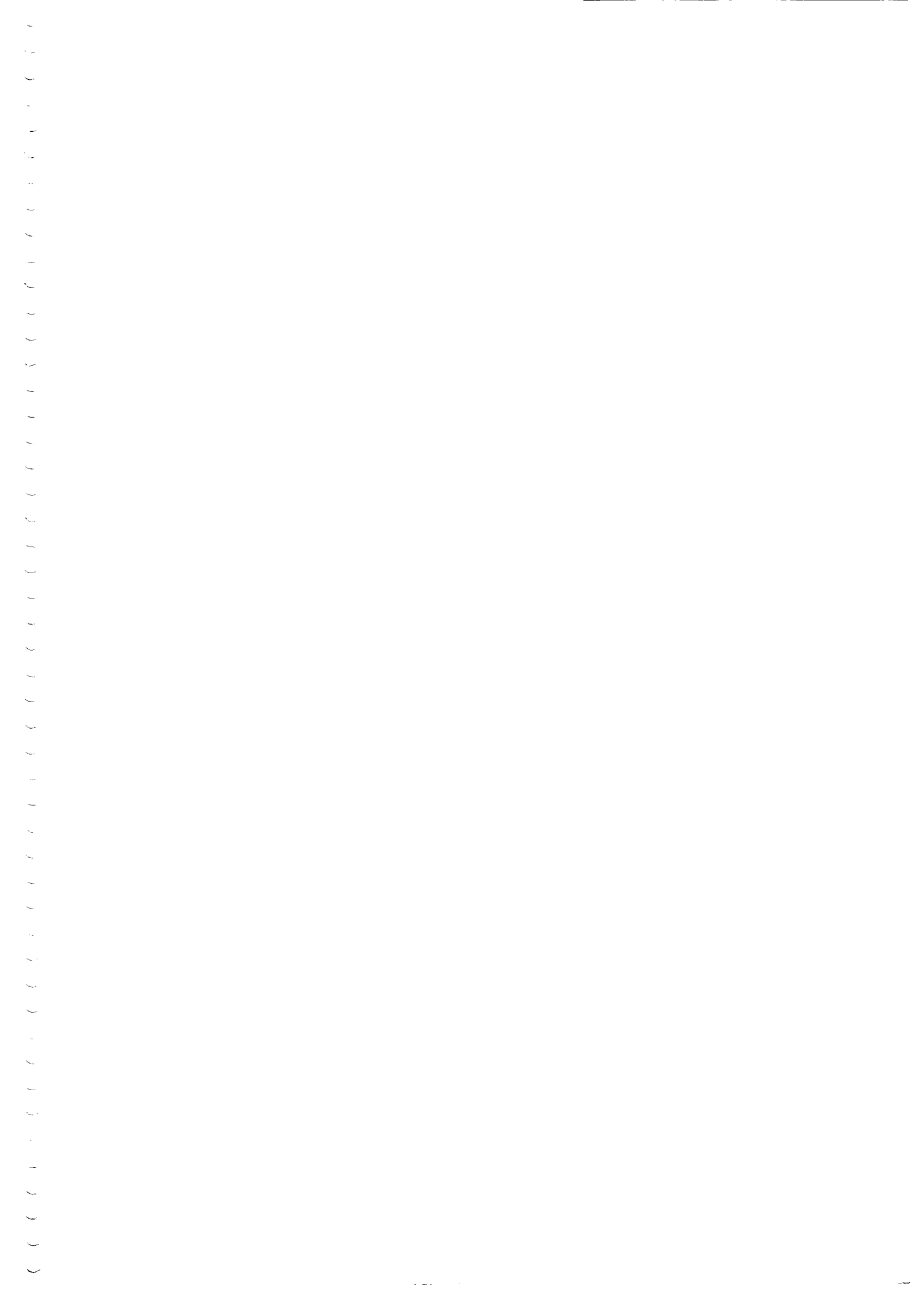
**"DISEÑO DE UN MODELO DE RECUPERO DE
DEUDA PARA EMPRESAS DE SERVICIOS
SANITARIOS"**

Autor: Jorge Facundo Milki

Director de Trabajo: Cr. Juan Zemán

Institución Educativa: Universidad Nacional de Santiago del Estero.

Año: 2001



INDICE

Capítulo 1 – Introducción.

▪ Introducción	1
▪ Justificación del tema	2
▪ Planteamiento del problema	2
▪ Objetivos del trabajo	2
▪ Desarrollo del trabajo	4

Capítulo 2 – Marco Teórico.

▪ Marco teórico	5
▪ Planeación	5
▪ Organización	6
▪ Dirección	6
▪ Control	6
▪ Capacitación	7
▪ Motivación	7

Capítulo 3 – Diseño Metodológico.

▪ Diseño metodológico	9
▪ Información, Primaria, Secundaria y Bibliográfica	9
▪ Cronograma de actividades	10

Capítulo 4 – Métodos y Técnicas.

▪ Métodos y Técnicas	11
▪ Gestión postal	12
▪ Gestión telefónica	16
▪ Gestión domiciliaria	22

Aspectos generales de la gestión de cobranzas.

▪ Atención al cliente	26
▪ Sistemas de información	29
▪ Políticas de crédito	37
▪ Medios de pago	42

Otros métodos y técnicas para el recupero de la morosidad

▪ La Mediación extrajudicial	43
▪ Reducción o Corte del servicio	46
▪ Pagos por compensación	50

▪ Institutos de informaciones	52
▪ La gestión a través de las inmobiliarias	53
▪ La demanda judicial	54
▪ La tarifa o subsidio social	56
▪ Descuentos para jubilados	58

Funciones de Jefes y Gerentes y la función del Ente Regulador

▪ Las funciones de los jefes y gerentes en el proceso de cobranza	60
▪ Los Entes Reguladores	61
▪ El control de la gestión de cobranzas	62

Anexos del capítulo 4 (cuatro)

▪ Ejemplos de cartas de cobranzas	67
▪ Ejemplos de sistemas de información (pantallas a, b y c)	69
▪ Ejemplo de algunos tableros de comando y reportes de gestión	72

Capítulo 5 – Conclusiones y Recomendaciones.

▪ Conclusiones y recomendaciones	75
----------------------------------	----

*** Bibliografía.**

CAPITULO

1.

INTRODUCCIÓN:

Desde el punto de vista macroeconómico, la morosidad depende del nivel de actividad del país.

Durante los años 90 el nivel de actividad de la República Argentina ha dependido en gran parte de los ingresos de capitales. Actualmente el país no está creciendo, y no se ha encontrado la estrategia para que vuelva a crecer, la falta de crecimiento ha generado como consecuencia un fuerte aumento de la morosidad tanto en las empresas en general como en los fiscos nacionales y provinciales, siendo una muestra de esto las fuertes caídas de la recaudación que el país viene sufriendo en los últimos meses del año 2001.

La falta de financiamiento internacional ha llevado a la Argentina a la regla de déficit cero y a la necesidad de comenzar a reprogramar su deuda.

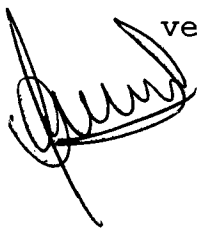
En los momentos de falta de crecimiento y/o incertidumbre es conveniente tener técnicas para eficientizar el recupero de deuda.

En empresas de servicios públicos privatizados, gas, agua, teléfono, y electricidad, así como en otras empresas de servicios privados ej. TV por cable, se advierte un crecimiento sistemático en la morosidad en los últimos tres años a causa de la recesión económica.

Cada vez son más los usuarios que no pueden cumplir con sus pagos en tiempo y forma.

Esta realidad, es la que actualmente están sufriendo las empresas de servicios sanitarios (Agua y Cloaca).

Para muchos usuarios de estos servicios, el agua es un bien libre de la naturaleza, y la cloaca es un servicio invisible, lo que aparentemente muchas personas parecen no entender, es que el agua de la naturaleza debe ser potabilizada para su consumo y que la cloaca aunque no se ve es un servicio que existe y actualmente son muchas las



personas que trabajan para realizar estas tareas, así como son muchos los costos de mantenimiento e inversión que estas tareas demandan.

JUSTIFICACIÓN:

En Santiago del Estero, existen 67.000 usuarios del servicio de agua potable y 30.000 usuarios del servicio de agua potable y cloaca, a los cuales la concesionaria Aguas de Santiago S.A presta servicio.

Actualmente el autor se encuentra trabajando en esta empresa, desempeñando el cargo de Jefe de Cobranzas y a participado activamente en los problemas de morosidad que tiene Aguas de Santiago, este es el motivo que lo a llevado con gran interés a querer interiorizarse y profundizar sus conocimientos en este tema y a su vez tratar de realizar un aporte constructivo mediante el análisis de distintas técnicas y procedimientos para él recupero de la morosidad.

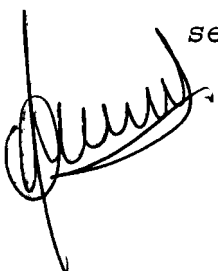
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

En la actualidad son muchas las empresas de servicios sanitarios en el país que a causa de la fuerte recesión que sufre la República Argentina y víctimas de la indisciplina de un mercado acostumbrado en muchos casos al no pago de un servicio, han entrado en una *situación de morosidad critica*, afectando financieramente el desenvolvimiento normal de la empresa y poniendo muchas veces en riesgo la calidad del servicio y la constante necesidad de inversión que tienen estas empresas.

OBJETIVOS DEL TRABAJO:

- **Objetivo General:**

Diseñar un modelo de recupero de deuda para empresas de servicios sanitarios.



• **Objetivos Específicos:**

Proponer, analizar y evaluar un conjunto de métodos y técnicas aplicables al diseño de un modelo de cobranzas para empresas de servicios sanitarios (agua y cloacas).

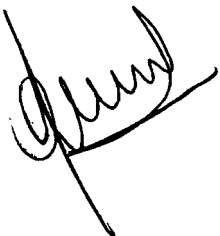
1. Exponer los diferentes métodos y técnicas que se pueden incorporar en la gestión del cobro de una deuda.

- ✓ La gestión postal.
- ✓ La gestión telefónica.
- ✓ La gestión domiciliaria.
- ✓ Mediación Extrajudicial.
- ✓ Reducción o Corte del servicio.
- ✓ Sistema de pago de deudas por compensación.
- ✓ Afectación del deudor en los institutos de informaciones.
- ✓ Cobranzas por intermedio de inmobiliarias.
- ✓ La demanda judicial (el juicio).
- ✓ El uso de los subsidios Gubernamentales.
- ✓ La aplicación de descuentos a jubilados.

2. Evaluar la importancia que tienen en la gestión de cobranzas aspectos tales como:

- ✓ El sistema de Atención al Cliente.
- ✓ Los sistemas de información.
- ✓ Las políticas de crédito de la empresa.
- ✓ Los medios de pagos disponibles.

3. Analizar la relevancia de:

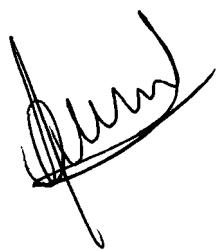


- ✓ Las funciones de los Jefes y Gerentes involucrados en el proceso de la gestión de cobranzas.
- ✓ El rol que juegan los Entes Reguladores de las Empresas de Servicios Sanitarios.
- ✓ El control en las distintas etapas de la gestión de cobro.

Desarrollo del trabajo

El trabajo consta de 5 (cinco) capítulos distribuidos de la siguiente manera:

- Capítulo 1: Introducción.
- Capítulo 2: Marco Teórico.
- Capítulo 3: Metodología.
- Capítulo 4: Métodos y Técnicas.
- Capítulo 5: Conclusiones y Recomendaciones.
- Bibliografía.



CAPITULO
2.

MARCO TEORICO:

El problema de la morosidad a tomado tal envergadura, que en la actualidad las empresas se dedican a capacitar y trabajar en forma permanente con sus de departamentos de cobranzas, muchas empresas recurren agencias especializadas en el recupero de la morosidad.

En épocas como estas en donde la recesión a provocado grandes caídas en los niveles de ingresos de la empresas, contar con un optimo sistema de cobranzas es fundamental para mantener los clientes y para preservar el normal desenvolvimiento de la empresa.

Para el desarrollo de un optimo sistema de cobranzas es fundamental contar con personal altamente capacitado en negociación, que conozca las diferentes técnicas para llegar al cliente, esto se debe complementar con un equipo de analistas de cuentas que orienten a los gestores de cobranzas hacia donde encaminar sus esfuerzos.

Otro rol fundamental en el recupero de la deuda son los sistemas, hoy toda la información se maneja a través de medios informáticos, por lo tanto es fundamental disponer de un software apropiado que sea capaz de brindar la información precisa en el momento preciso.

Una vez que se cuenta con el suficiente conocimiento de las distintas técnicas que se pueden usar dentro de un proceso de cobranzas es muy importante tener en cuenta las funciones básicas de la administración para el desarrollo de un proceso de recupero de deuda.

Las principales funciones de la administración son: planeación, organización, dirección y control.

La planeación: es un proceso, en donde se define la misión y los objetivos de la empresa, y las acciones que se llevaran a cabo para lograrlo.

Requiere determinar un curso de acciones a seguir y basar las decisiones en propósitos, conocimientos y estimaciones previamente analizadas.

Cuando se lleva a cabo la planeación es muy importante tener en cuenta el presupuesto asignado para llevar a cabo estas acciones.

La organización: es aquella parte de la administración que implica establecer una estructura intencional de los papeles que deben desempeñar las personas en una empresa. Con la organización, se identifican y clasifican las actividades requeridas para lograr los objetivos y la asignación de autoridad para coordinar vertical y horizontalmente una organización.

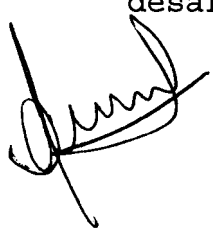
Otra función de la administración es la **Dirección**, que consiste en influir sobre las personas para que contribuyan a la obtención de las metas de la organización y del grupo, la dirección incluye motivación y liderazgo.

La motivación y el liderazgo son características fundamentales que se deben tener para poder ejercer una buena dirección.

El **Control** es otra de las principales funciones de la administración, la cual juega un rol fundamental en el contexto de la actividad empresarial, es aquella función que pretende asegurar la consecución de objetivos prefijados en la fase de la planificación.

El proceso básico del control comprende tres pasos, a) establecer estándares, b) medir el desempeño, y c) corregir las variaciones o las desviaciones.

La aplicación de estas funciones básicas de la administración resultan fundamentales para un buen desarrollo e implementación de un sistemas de cobranzas.



La capacitación.

El personal que participa en la gestión de cobranzas de la empresa debe estar muy bien capacitado para poder negociar con éxito las distintas situaciones que un usuario con deuda puede plantear al momento de pagar.

Capacitar constantemente al personal, le proporcionara a los mismos las herramientas necesarias para finalizar con éxito las distintas negociaciones que realicen con los usuarios, permitiendo de esta manera que el cliente pague su deuda y que la empresa cumpla el objetivo de recuperar su crédito.

Por lo manifestado anteriormente es que se considera muy importante la capacitación de los recursos humanos y las empresas deben invertir en ellas.

En la actualidad son muchos los Centros de Estudios, Universidades y Consultoras que proporcionan capacitación en técnicas de negociación para los recursos humanos de las empresas de servicio.

La Motivación:

El papel que desempeña la motivación es muy importante en la gestión de cobranzas, sin este elemento, se lograría muy poco progreso.

La motivación efectiva es la esencia de la cobranzas.

Cuando se habla sobre la motivación se preocupa por estudiar al individuo con respecto a la condición psicológica cambiante y una multitud de experiencias previas. Debido a estos factores (los cambios psicológicos y las experiencias anteriores) se debe reconocer que la motivación puede originarse desde el interior de un individuo o por factores que actúan sobre él desde el exterior.



Los incentivos para la motivación pueden clasificarse como: "financieros" y "no financieros" no obstante seria mas conveniente clasificarlos como "competitivos" y "cooperativos".

Organizar personas en grupos significativos y hacer que trabajen unidos hacia un fin común, origina en muchos casos una mayor producción en el nivel de recupero de la morosidad.


El termino incentivo se utiliza como fuerza propulsora que sirve como un medio para alcanzar un fin. Un incentivo aumenta la actividad en la dirección de dicho fin.

Es muy común en la gestión de cobranzas la utilización de incentivos financieros por escala, o sea, proponer al gestor de cobranzas, una mayor comisión en dinero cuanto mayor sea la deuda que el mismo logra recuperar.

El incentivo psicológico juega también un papel preponderante en el personal de cobranzas, el recupero de la morosidad en muchos casos conduce a negociaciones que generan mucha tensión en el individuo, y motivarlo demostrándole que el puede finalizar esa gestión con éxito es muy importante para que se sientan seguros al momento de intercambiar propuestas con el deudor.

La motivación debe estar siempre presente entre las personas que realizan este tipo de tareas, esto seguramente ayudara a que la gestión se realice de manera mas eficiente.

Contar con una adecuada, Planeación, Organización, Dirección y Control, así como también disponer de un grupo de recursos humanos, altamente capacitado y motivado para realizar su trabajo, es el punto inicial para diseñar un modelo optimo de recupero de deuda para empresas de servicios sanitarios.



CAPITULO

3.

DISEÑO METODOLOGICO

El trabajo se realiza con el método de investigación descriptiva con un equilibrio entre la recopilación de datos documentales e investigación de campo.

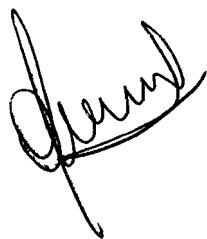
El área de estudio es la empresa Aguas de Santiago S.A y otras empresas de servicios sanitarios del país, con la cual constantemente estamos dialogando sobre la problemática de la morosidad.

Las fuentes de información que se utilizaron para el desarrollo del trabajo son:

- ✓ **Información Primaria:** Información que se recoge en la labor diaria dentro de la empresa; entrevistas y diálogos a distintas personas de la compañía que participan diariamente en forma directa e indirecta en la gestión de cobro, analizando las cobranzas diarias, la venta de créditos de financiación, supervisando la tarea de los gestores de cobranza, etc.

- ✓ **Información secundaria:** Publicaciones sobre el nivel de cobranzas o recaudaciones, del país, las provincias, el sector privado y las empresas de servicios públicos en general, que emiten organismos como el INDEC (Instituto Nacional de Estadística y Censo), la A.F.I.P - D.G.I. (Administración Federal de Ingresos Públicos - Dirección General Impositiva), la CAME (Cámara Mercantil Empresarial).

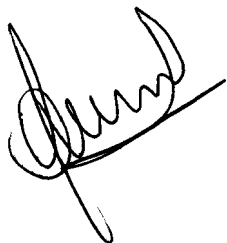
También se tuvo en cuenta informaciones del mismo tema que han sido periódicamente publicadas por consultoras o por los Ministerios de Economía de la Nación o las Provincias a través de diarios como Ambito Financiero, Cronista Comercial y Clarín.



✓ **Información Bibliográfica o Sindicalizada:** También se utilizo gacetillas, artículos y publicaciones que son emitidas por los distintos organismos que nuclean a las empresas sanitarias del país. Dichos organismos son la Fe.N.T.O.S (Federación Nacional de los Trabajadores de Obras Sanitarias), el C.O.F.E.S (Consejo Federal de Entidades de Servicios Sanitarios), el E.N.O.H.S.A (Ente Nacional de Obras Hídricas y Saneamiento), AFERAS (Asociación Federal de Entes Reguladores de Agua y Saneamiento) y AIDIS (Asociación Argentina de Ingeniería Sanitaria y Ciencias del Ambiente).

El cronograma de actividades se desarrollo de la siguiente manera:

- a) Análisis, estudio e interpretación de la información bibliográfica.
- b) Procesamiento de los datos recogidos a través de entrevistas a Ejecutivos de otras empresas de servicios sanitarios.
- c) Vuelco de la información en el trabajo abarcando los temas referentes a: *Diferentes técnicas para el recupero de los morosos *Su aplicación en las empresas *El seguimiento a los clientes *El costo beneficio de las operaciones de recupero de deuda *El control, etc.
- d) Como consecuencia de la investigación y el análisis realizado sobre el tema de referencia, se propone a modo de conclusión y recomendación el diseño de un modelo de recupero de deudas para empresas de servicios sanitarios.



CAPITULO

4.

Métodos y Técnicas

A continuación, el autor propone, un conjunto de métodos y técnicas, que pueden ser utilizadas en el diseño de un modelo de cobranzas.

No existe un modelo único de trabajo para el recupero de la morosidad, lo que si existe es un conjunto amplio de acciones que las empresas pueden usar cuando necesitan recuperar algún crédito.

Va a depender mucho del tipo de empresa, como de su entorno, las distintas técnicas que puedan aplicar cada una de ellas, ya que, la realidad de las distintas empresas de servicios sanitarios no es la misma, por que su entorno exterior, su situación socioeconómica y la provincia en que trabajan, no son iguales.

Otro papel preponderante al momento de tomar decisiones, es la situación legal de la empresa, en el sentido tal que hay que ver para que tipo de acciones esta facultada, es decir que es lo que su ente regulador, el pliego de bases y condiciones, el reglamento del usuario, y el cuadro tarifario permiten que estas empresas hagan con los clientes que tienen deudas.

Métodos y técnicas aplicables al diseño de un proceso de cobranzas.

Las distintas acciones que las empresas llevan a cabo en la gestión de cobranzas pueden ser:

- Gestión Postal: envío de avisos, invitaciones, e intimaciones impresas a los clientes.
- Gestión Telefonica: llamados telefónico a través de un Call Center. (Centro de Llamdos)
- Gestión Domiciliaria: visitas domiciliarias con gestores de cobranzas.



- Gestión de Corte: proceder a la reducción o corte del servicio.
- Gestión Extrajudicial: llamar al cliente a una mediación extrajudicial con un profesional especializado en la materia.
- Gestión de compensación de deuda: proponer un sistema de compensación para el pago de la deuda.
- Gestión Judicial: interposición de la demanda judicial

Existen varios métodos mas, que seguramente en este momento no se enuncian, todo depende de la creatividad con la que trabajan las personas del departamento de cobranzas, hay empresas de servicios como EDELAP, (Empresa Distribuidora de Energía de La Plata -Bs. As) que llegaron a publicar en un periódico de esa localidad el nombre, apellido y dirección de todos los clientes a los que le iban a cortar el servicio por falta de pago, esto provocó la incomodidad de muchos usuarios, los cuales con tal de no aparecer mas en esa situación abonaron su factura, permitiendo un recupero en la cobranza y actualmente procuran abonar en termino para evitar que esto se repita.

- Gestión Postal.

- Avisos, Invitaciones e Intimaciones (cartas de cobranzas)

No existe un formato único para las llamadas Cartas de Cobranzas que asegure el 100% de resultado efectivo, si las hubiera, todas las empresas las utilizarían, lo que obviamente le restaría fuerza y efectividad.

Existen algunas pautas para escribir cartas de cobranza efectivas, sin embargo conocer estas pautas es solo la mitad del trabajo, lo importante es saber cuando utilizarla para que el cliente sea notificado en el momento preciso.

Las cartas de cobranzas pueden llevar distintos contenidos, ya sea, avisos, invitaciones o intimaciones de deuda.

Todo va a depender del grado de avance de la morosidad del cliente, o sea, si su deuda es temprana seguramente su carta de cobranza contendrá un simple aviso o recordatorio de la deuda, en cambio si la deuda posee, esta en un grado de morosidad mas avanzada, su contenido puede ser una invitación a que el cliente pase a regularizar su deuda por las oficinas comerciales para evitar posteriores inconvenientes, y también está el caso de aquellos deudores en donde el grado de deuda es demasiado alto, lo que se conoce como morosidad tardía y a esos clientes mediante la carta de cobranza se lo intima en un plazo único e irrevocable a que se presente a regularizar su situación, caso contrario se le informa las sanciones de las que puede ser pasible por incumplimiento.

Las cartas de cobranza pueden ser, entregada bajo puerta, o en manos del cliente con acuse de recibo de notificación fehaciente.

Se adjunta un cronograma de envío de cartas de cobranza según el grado de deuda, a modo de ejemplo.

Código de Carta	Segmento	Tenor	Plazo	Firmado por:
C 1	Debe hasta 2 facturas	Aviso Recordatorio	5 días	Jefe Atención al cliente
C 2	Debe hasta 2 cuotas de plan	Aviso Recordatorio	5 días	Jefe de Cobranzas
C 3	Deudor en Juicio	Intimación bajo puerta	7 días de recibida	Departamento Legal
C 4	Deudor C/S Cortado	Intimación fehaciente	5 días de recibida	Departamento de Cortes

No solo varia el tenor de la carta según el grado de deuda, también se modifica su formato y su tamaño, pero mas allá de todas las ideas creativas que le pueda dar para que la

misma sea vistosa, es muy importante tener presente algunos parámetros fundamentales en el momento de la redacción:

- Ante todo legible. Si no es legible, los clientes no la leerán, y si no la leen, no conseguirán su objetivo. Las cartas legibles cumplen además con los otros criterios de esta lista.
- Clara. ¿podría el lector de su carta comunicar el contenido a otra persona?
- Concisa. Una pagina siempre es suficiente.
- Interesante. ¿le dice al lector lo que realmente quiera comunicar?
- Personal. Con nombre y apellido del usuario, " no " con el numero de cliente.
- Precisa. ¿el cliente realmente debe lo que usted le indica?
- Fácil de visualizar. Palabras y párrafos cortos, bastantes espacios blancos, etcétera.
- Firme y autoritaria. Pero entienda que firme no es sinónimo de amenazante.
- Razonable. Por ejemplo, ¿explica por que razón va a enviar el asunto a su abogado?
- Instructiva. Solicita al cliente enviar una monto de dinero ahora.
- Definitiva. Le deberá indicar al cliente, de una manera objetiva, exactamente que sucederá y/o que medidas tomará si su solicitud de pago no es cumplida.

Las cartas de cobranza deben tener un toque de personalización, no es lo mismo un aviso de distribución masiva con una firma impresa, en donde el deudor es consciente de que esa misma nota le fue enviada a muchos usuarios del servicio, que una nota firmada en puño y letra con lapicera, está comprobado que por más insólito que



parezca tener que firmar ciento de cartas por mes, esta modalidad es mas efectiva que otra.

Ver anexos del cap 4 - Cartas de Cobranzas - Pag 67.

Otro aspecto importante a tener en cuenta, es la relación costo-beneficio de esta y cada una de las acciones que la empresa ejecuta, eso si, no olvidar que las acciones de cobranza deben generar utilidades para que el sistema sea exitoso, por lo tanto tenga en cuenta este consejo, **"no se debe instrumentar una acción de cobranza en particular, solo por que es barata y de fácil aplicación"**.

En el caso de las cartas de cobranza la relación costo-beneficio este marcada por tres parámetros fundamentales.

- 1- El segmento: No se debe enviar cartas por que si. Hay que tener en cuenta que si un cliente debe muchas facturas, y ya fue intimado en varias oportunidades con distintas cartas de cobranzas, nada indica que una carta mas lo hará pagar, es mas, lo más probable es que lo obvie como a las anteriores.
- 2- Actualización Catastral: Es importante ver a donde se envía la carta, muchas veces ni las empresas ni los usuarios actualizan sus domicilios y se esta intimando a domicilios erróneos, a baldíos o a propiedades cerradas y se está gastando dinero.
- 3- Control a Correos: Controlar a los correos es fundamental y aplicarles severas sanciones en caso de incumplimiento del servicio sirve muchas veces para tomar medidas correctivas y evitar que determinadas acciones se repitan, hay que tener en cuenta que las empresas de servicios sanitarios por lo general cuentan con miles de clientes, por lo tanto a veces las entregas masivas de aviso de deuda bajo puerta, se suele tornar incontrolable, ya que si no se controla exhaustivamente, es imposible saber si la carta llego a su destino.



Una solución a este problema suele ser muchas veces la carta con acuse de recibo, pero su costo de entrega y de formulario siempre es mucho mas alto que el de las otras cartas, es por eso que por lo general la intimación fehaciente o con acuse de recibo solo es usada para determinados casos o cuando la ley así la dictamina.

Se debe controlar también con precisión todas las devoluciones que hacen los correos para evitar en los meses próximos que nuevamente se envía a domicilios erróneos.

Estos consejos que tal vez suelen sonar un poco obvios, muchas veces no son aplicados en las empresas de servicios, y si no compruébelo observando algún día un baldío, y le aseguro que al menos una boleta de impuesto o servicio encontrará.

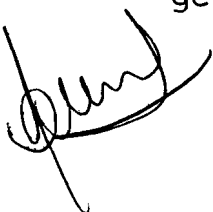
Gestión Telefonica

"El Call Center".

Hoy los Call Center (centro de llamadas) se han formado en una herramienta muy útil para las empresas. Un buen sistema de gestión telefónica, le permite a la empresa, no solo realizar acciones de cobranzas, si no también un conjunto de acciones comerciales, (de atención al cliente), técnica (reclamos por problemas en el servicio), gestión de cobranzas etc.

Los Call Center representan grandes beneficios para las empresas, ha continuación analizamos algunos de ellos desde la perspectiva de la gestión de cobranza:

- Permite una llegada masiva a los clientes en menos tiempo.
- Reduce los costos de gestión considerablemente, puesto que por lo general es mucho mas barato realizar una llamada telefónica que enviar una carta de cobranza o un gestor a domicilio.



Es importante tener en cuenta ciertos aspectos que son claves para el funcionamiento de la gestión telefónica:

- Infraestructura.
- Sistemas de Computación (Tecnología).

La infraestructura de trabajo para la gestión telefónica así como los sistemas de información juegan un papel fundamental, es muy importante disponer de estas dos cosas para que la gestión de recupero a través del teléfono sea exitosa.

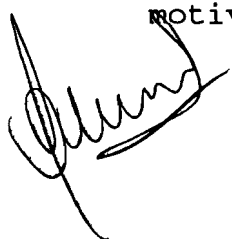
Una correcta infraestructura, con personal altamente capacitado en comunicaciones y un buen software de gestión, permite lograr costos bajos y una llegada masiva a los clientes.

Seria difícil pensar que en una empresa de servicios sanitarios, con el gran volumen de cliente que las misma manejan se podría realizar acción telefónica de cobranza sin una infraestructura adecuada seguramente se estaría perdiendo tiempo y dinero, y su alcance seria de muy bajo rendimiento.

Lo expuesto en el párrafo anterior, dio lugar a que variar compañías de servicios sanitarios tercerizen la gestión telefónica a empresas de Call Center que prestan este servicio en la actualidad a muchas empresas.

Los Call Center han crecido muchísimo en las ultimas décadas y son un excelente apoyo a la gestión de las empresas, actualmente existen centros de llamados que desde Capital Federal o de otras provincias del país prestan este servicio a un valor diferenciados ya que las telefónicas proveen a estas empresas de servicios de tarifa plana que les permiten realizar llamadas interurbanas a un costo local.

En el caso de otras empresas como OSM(Obras Sanitarias de Mendoza) la cartera de clientes que manejan es muy grande, motivo que lleva a la compañía a realizar un fuerte gasto



de inversión para la creación de su propio Call Center, el mismo depende de la gerencia de sistema y telecomunicaciones de la empresa, con el asesoramiento de la gerencia comercial.

Existen ventajas y desventajas en la tercerización de la cartera telefónica, que a la hora de tomar decisiones es muy importante tenerla en cuenta para que se cumpla el objetivo.

- **Objetivos de la tercerización**

- Aumentar Efectividad (Recupero).
- Minimizar Costos.
- Especialización.
- Complementación con nuestros propios servicios.
- Cobertura geográfica/horaria.
- Infraestructura/flexibilidad/capacidad de crecimiento.
- Solvencia y trayectoria de nuestro nuevo "socio".
- Excelente practicas de gestión.

- **Cuando y por que tercerizar.**

*** Cuando...**

- Falta de capacidad operativa - horas picos.
- Falta especialización en el servicio.
- Falta de tecnologías y/o infraestructura.

***Por que...**

- Necesito un complemento de la gestión interna.
- No hacer inversiones.
- Reducción de costos.
- Aumento del recupero.



- Por que no tercerizar

*cuando se dan las siguientes circunstancias...

- Amplia capacidad operativa- Atención de picos.
- Disponibilidad de las tecnologías e infraestructuras necesarias.
- Se dispone del capital para hacer inversiones.
- El costo - beneficio no lo justifica.
- Cartera con pocas cuentas y altos saldos.
- El tipo de deudas es casi irrecuperable.
- Se dispone del conocimiento con años de experiencia.

- Ventajas de la tercerizacion

- * Aprovechamiento de conocimiento y experiencia de un tercero.
- * Permite que la empresa se concentre es su cartera de negocios.
- * Utilización de tecnologías e infraestructuras que mejoran el resultado de gestión.
- * Economías de escala nombradas por el proveedor que permiten reducciones de costos y mejoras en la eficiencia.
- * Posibilidad de mayor cobertura de horarios y días de gestión.
- * Ventaja psicológica en la gestión: La única misión de quien gestiona es cobrar.
- * Evitar conflictos de prioridades y de fijación de objetivos que se producen cuando la función del recupero esta en manos de áreas multidisciplinarias.
- * Trasladar todos los riesgos laborales y los costos fijos convirtiéndolos en variables.
- * No se requieren inversiones de capital.
- * Ventaja por el cambio de interlocutor.

- * Permanente actualización en sistemas, Tecnología y Telefonía.
- * Seguimiento sistemático de cada caso: control de la eficiencia de dicho seguimiento.

Desventajas de la tercerización.

- * No poder aprovechar una infraestructura instalada.
- * No se puede usar los tiempos ociosos de la gente.

- Aspectos claves a evaluar en la tercerización.

- * Oportunidad.
- * Calidad.
- * Información.
- * Tecnologías.
- * Infraestructura.
- * Cobertura.

- Oportunidad.

- * Estructura que permita tener llegada rápida a grandes carteras de clientes.
- * Sistemas que permitan segmentar la cartera.
- * Días, horarios e intensidades muy variables.
- * Monitoreo de segmentos de riesgos.
- * Estructura adecuada para responder rápidamente a los cambios.

- Calidad

- * RR.HH. Capacitados constantemente y motivados para el logro de los objetivos.
- * RR.HH. Dedicados exclusivamente a la problemática de cobranzas.
- * Disponibilidad on-line (en línea) de la información necesaria para la gestión.
- * Flexibilidad en el cambio de estrategias.



* Equipo multidisciplinario conformado por profesionales trabajando para mejorar continuamente los resultados de la gestión.

* Experiencia desarrollada en distintos productos y servicios.

- Información.

* Capacidad de obtener los datos demográfico correctos de los clientes.

* Administración de la gestión en curso para individualizar su tratamiento.

* Información sobre los contactos con cada cliente.

* Información histórica para conocer las conductas repetitivas.

- Tecnologías.

* Comunicaciones

* Sistemas para el seguimiento

• Software específicos de cobranzas

• Sistemas de análisis de conducta de pago.

* Bases de datos

• Actualización de datos.

Acciones de recupero de la morosidad a través de la gestión telefónica.

Las acciones que se pueden realizar son muchas, todas tienen un mismo medio, que es la llamada telefónica pero los mensajes pueden ser diferentes, obviamente dependerá del grado de morosidad.

Se puede hacer:

- Llamados recordatorio: los mismos se realizan hasta 72hs de vencida la factura, Ej: ".....señor cliente, sepa disculpar la molestia, simplemente deseamos recordarle que su factura venció el martes 08 del corriente mes, gracias por atendernos".



- Llamadas Publicitarias: Ej: "le comunicamos, que si regulariza su deuda antes del 31 del 12, entra en el sorteo de los cinco 0km - de fin de año".
- Llamados de servicios y beneficios: Ej:...."Señor usuario, no gaste mas en contratar servicios, Aguas de Santiago S.A, le recuerda que manteniendo su factura de agua al día le otorgamos sin cargo la desobstruccion de cañerías internas del domicilio, y la limpieza de tanques elevados...."

Estos tipos de llamadas, normalmente se hacen a los sectores de mora temprana, en donde el cliente mantiene una deuda no superior a los 60 días, o sea que son usuarios con un alto grado de permeabilidad al pago y que seguramente optaran por pagar a las facturas que deben para poder hacer uso del servicio, esto permite a su vez mantener a varios clientes en una cota de deuda que no supere las tres facturas.

Estas acciones, suelen hacerse con operadores humanos(personas) o muchas veces con los directores predictivo robotizados lo que normalmente se conoce como "llamador automático" y que posee un mensaje grabado, que al atender el cliente se repite automáticamente, este sistema, permite menor costo y más rendimiento.

Existen otras llamadas ya sea con el fin de intimar al cliente, a que regularice su situación, donde se abre una negociación telefónica con el cliente y el tenor de la conversación es diferente.

Gestión de cobro domiciliaria.

La gestión de cobro domiciliaria es otra herramienta de la gestión de cobranza, lo que se hace es realizar visitas en



el ámbito particular y/o laboral del cliente, para lo cual se debe contar con personal idóneo y altamente capacitado. La gestión de cobro domiciliaria por lo general se utiliza en segmentos en donde el grado de deuda es avanzada, es una herramienta que se aplica en forma personalizada a distintos sectores y no se hace en forma masiva como pueden ser los llamados o la emisión de carta de cobranza.

Esto se debe a que es una acción altamente costosa, tengamos en cuenta que consiste en poner gente a trabajar en la calle con todos los gastos que esto implica, contratación de personal, capacitación, A.R.T., viáticos, comisiones, etc.

Otro de los motivos por el cual no se lo utiliza es porque no en todos lados su aplicación es fácil, me refiero a que hay lugares, como ser Provincia de Buenos Aires, en donde el Gerente Comercial de A.G.B.A. (Aguas del Gran Buenos Aires), explicaba que ellos tienen muchas zonas de riesgo, o sectores de un nivel socioeconómico bajo, en donde los gestores de cobranzas muchas veces son maltratados y a veces intentan golpearlos y asaltarlos.

La tarea de los gestores en los domicilios varían de muchas formas. Existen lugares como Aguas de Corrientes, en donde el gestor de cobranzas lleva consigo mismo un aparato minicomputador conectado a la base central de datos de la empresa mediante un sistema on-line, en esos casos el gestor asesora al cliente sobre su situación de deuda, y las posibles soluciones que la empresa ofrece, en caso que el cliente decida optar por alguna de ellas y acceder a un plan de financiación el gestor en ese mismo momento le extiende un comprobante por el monto acordado para que el cliente pase a abonar el mismo por alguno de los medios de pago disponible en un plazo previamente acordado.

En otros casos, los gestores aparte de acordar un arreglo con el cliente, proceden, si el cliente lo desea, a cobrar



el importe pactado para cerrar la operación. Esta modalidad no es bien vista por la mayoría de las empresas por el riesgo que implica tener personal en la calle que se desplacen de un lugar a otro portando dinero encima, lo que se estila en estos casos, es disponer de un cobrador, que se dedique exclusivamente a eso y que pase a recaudar los montos acordados por la casa de todos los clientes que cerraron una operación y que decidieron abonar en domicilio.

Otra modalidad de la gestión de cobro domiciliaria, es el personal que visita al cliente y que no esta conectado on-line con la empresa, en estos casos el gestor lleva consigo un detalle de la deuda del inmueble al cliente, y un aviso de la visita efectuada que por lo general es una carta de cobranza que se entregue en mano al cliente, y en donde se le comunica que se le esta realizando una visita previa al corte del servicio, o a la interposición de una demanda, o a la derivación a una agencia de cobranza, etc., en estas situaciones en donde el gestor no dispone de un software para realizar transacciones on-line, lo que hace es asesorar al cliente e invitarlo a que pase por la oficina comercial de la empresa para que con el personal de atención al cliente se proceda a cerrar la operación y en ese mismo lugar pueda abona la factura.

Algunos gerentes comerciales de empresas de servicio sanitarios del país sostienen que este sistema es bueno porque al no demorar el gestor en tener que sentarse a cerrar una operación, el mismo puede hacer muchas más visitas, siempre y cuando se le prepare una cartera de clientes a visitar, que están a distancia cercana.

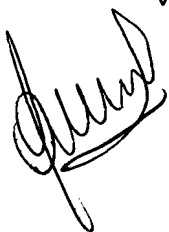
Esta comprobado que cuando el cliente tiene manifiesta la voluntad de pagar y es visitado por un gestor en un plazo prudencial se acercan a las oficinas a regularizar, así como aquellos clientes que saben que "no" van a pagar por



más que se le ofrezcan todos los servicios en el domicilio no pagan.

Es muy importante la capacitación que se le provee al gestor de cobranza, el mismo, debe tener una gran capacidad de transmitir un mensaje, que debe ser claro y preciso, debe encerrar una solución al problema del cliente, Ej: "... señor cliente usted está con un problema, porque adeuda muchas facturas por servicio y le están por iniciar una demanda, por favor escúcheme unos minutos que le vengo a proporcionar una solución a su problema ...".

También es importante que el gestor tenga capacidad de derivación de cliente y que sepa derivar a los mismos por los canales correctos, con esto me refiero a lo siguiente, existen usuarios que manifiestan su deseo de pagar, pero por su situación económica no pueden hacer frente al pago de la factura, otros usuarios mediante excusas evasivas dejan manifiesto " que no pagan porque no quieren ", y por último están los que no pagan porque están en conflicto con la empresa, y manifiestan que no abonan su factura porque no disponen de agua las 24 horas, o porque le facturaron mal, o por mil motivos,... estos son los casos en donde el gestor debe derivar a los clientes, por ejemplo: si el problema es técnico, se le explica que llame a un teléfono 0800 gratuito que por lo general todas las empresas del país disponen, o supongamos que el reclamo es por una facturación indebida, hay que indicarle al cliente que se presente munido de su documentación en un centro de atención al cliente, esto es muy importante porque cuando no sucede, el resultado termina siendo que el gestor se involucro en los problemas de medio mundo, que por tal motivo perdió horas escuchando historias de los clientes y que muchas veces por no pagar hasta mienten, y que como consecuencia de esto terminaron haciendo en el día 5 visitas en lugar de 30.



**Aspectos generales a tener en cuenta como
complemento de la gestión.**

Como consecuencia de las distintas acciones que venimos enunciando, en la mayoría de los casos estas gestiones terminan en el mismo lugar, las oficinas de atención al cliente.

Ya sea por una carta de cobranza que el cliente recibió, o por un llamado telefónico, o como motivo de la visita de un gestor el cliente siempre recurre a las oficinas comerciales para regularizar su situación.

Es muy importante destacar antes de continuar analizando otras técnicas de cobranza como el corte o reducción del servicio o la interposición de la demanda judicial etc., algunas herramientas claves tanto para la ejecución de las técnicas que venimos analizando, gestión de (cartas - teléfono - gestores) como para la atención al público en las oficinas comerciales ya que en este lugar se encierran el 90% de las operaciones de financiación o pago de deuda.

Los puntos a tener en cuenta son:

- Atención al Cliente: Infraestructura - Capacitación
- Sistema de información (C.R.M.)
- Una buena política de créditos
- Los medios de pago
- La función del Gerente de Comercial y Jefe de Cobranzas.

Atención al Cliente.

Infraestructura: si hay algo que es sabido y conocido por todos, especialmente los argentinos, es que a nadie le gusta esperar, es por eso que es muy importante contar con una buena infraestructura para la atención a los clientes.



En muchas ocasiones las empresas gastan mucho dinero para atraer al cliente, mandan cartas, realizan llamadas telefónicas, visita de gestores, más cartas, etc. Y cuando al fin logran el tan ansiado objetivo, "traer al deudor a la empresa para que regularice" por lo general lo atiende una recepcionista que le dice " saque número y espere, cuando en el cartel electrónico aparezca su número, avance al box de atención indicado".

Ese es un muy grave error, si ya se parece mentira, encima que el cliente no paga nunca, cuando viene tenemos que salir corriendo a atenderlo, pero esto es así, muchas veces sucede y ya está demostrado que como resultado de esta espera son muchos los usuarios que se levantan y se retiran con la plata en el bolsillo sin haber sido atendido rápido, y dicen " ... mañana vendré, cuando haya menos gente y pagaré mi deuda o haré un plan de pago ... "

Si hay algo que está demostrado, es que esa es una de las más grandes conductas evasivas del cliente, lo más probable es que el cliente gaste su dinero en otra cosa y hasta el mes próximo no lo volvemos a ver por la empresa.

La empresa debe tentar por todos los medios atender rápido a los cliente, hacer que el mismo se siente en una oficina con un oficial de cuenta y como sea buscar por todos los medios un compromiso de pago del cliente o tratar de llegar a un acuerdo.

Para lograr este desafío entran en juego muchas variables, una de ellas es la logística de distribución de avisos, me refiero a que si la empresa intima en una sola fecha de vencimiento, a los miles de morosos que deben algunas facturas, ya sea desde una o varias facturas del servicio, seguramente la empresa no dará abasto, porque como es sabido, porque la práctica diaria así lo demuestra todos los usuarios se presentan el día del vencimiento a pesar que el aviso lo recibieron hace 10 días.



Para estos casos, la empresa tampoco puede tener una elevada cantidad de oficinas de atención, por arriba de lo que habitualmente utiliza, ya que esto representaría un costo fijo muy grande y un alto grado de capacidad ociosa los días de no vencimiento.

Hay ciertas empresas en donde este tema se complica más aún, y son empresas que trabajan en una provincia como Santiago del Estero, en donde gran parte del circulante de dinero, proviene del pago de los sueldos de la administración pública y hay poca actividad comercial independiente, hay que tener en cuenta que el nivel promedio de sueldo de la administración pública no es elevado y que de ese mismo salario buscan cobrar también las demás empresas de servicio y casas comerciales a las que el cliente debe, con este comentario lo que quiero destacar es que hay veces que forzosamente la empresa debe aunar sus esfuerzos en dos o tres días específicos del mes y esto requiere de una infraestructura flexible, amplia, ágil, dinámica y muy bien capacitada.

Capacitación: el personal que trabaja en cobranza requiere de un alto grado de capacitación para poder persuadir al cliente y lograr que este pague.

Actualmente las empresas de servicio sanitario invierten muchísimo dinero en capacitar al personal del departamento de cobranza y atención al cliente.

Esta fuerte inversión, en la mayoría de los casos se debe a dos motivos:

- La necesidad de cobrar que cualquier empresa tiene para lograr su resultado
- Todas las empresas de servicio sanitario del país, que actualmente están concesionadas heredaron gran parte de lo que en su momento eran empleados de obra sanitarias de la nación, o de la Dipos (Dirección Provincial de



Servicios Sanitarios). El personal que trabajo en esa época no recibía la capacitación adecuada por diferentes razones 1- las épocas eran distintas. 2- no se requería de grandes habilidades para poder cobrar una cuenta vencida. 3- estas empresas no tenían la imperiosa necesidad de cobrar, y así lo demostraron durante años, siendo actualmente ellos los grandes responsables de la indisciplina de este mercado, esto ocurría por que cuando había que invertir, si es que se invertía, la nación o las provincias colocaban el dinero; ahora la situación cambió, ya que las empresas de servicios concesionadas, tienen un plan de obras que cumplir que está en el contrato de concesión por tal motivo es imperiosa la necesidad de recaudar fondos.

Actualmente y como frutos de los crecientes cambios y el grado de competitividad que existe en el mercado, son muchas las consultoras que proporcionan distintos cursos de negociación de deudas; técnicas de sondeo, apoyo y cierre para la venta de créditos comerciales; programación neuro-lingüística (PNL) etc. Todas estas técnicas son un excelente complemento a la gestión del cobro y ayudan a las empresas a obtener mejores resultados.

Sistemas de Información

Sin lugar a duda los sistemas de información son una herramienta fundamental a la hora de tomar decisiones cuando se ha encarado una negociación.

Pensar en tomar decisiones, encarar una negociación, proyectar un periodo de facturación, hacer una gestión telefónica, preparar una acción de marketing, pensar en esto o en cualquier cosa que una empresa puede imaginar - sin información - es imposible.



Seria como ir a la guerra sin un mapa que me diga donde esta parado el enemigo, de donde viene, en donde están los demás.

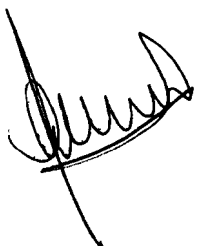
Este es un gran problema de las empresas de servicios sanitarios, sobre todo en aquellas empresas que están insertas en provincias chicas, como ser Aguas de Santiago, de Formosa, de Corrientes, de La Rioja, etc., que heredaron sus bases de datos en padrones, y un par de disquetes, o un software de muy baja calidad, distinto es el caso de otras empresas, que por la gran densidad de clientes tuvieron forzosamente que informatizarse.

El problema radica fundamentalmente en la escasez de datos, todas las bases de datos de las DIPOS provinciales son muy pobres.

La única información que proporcionan es, el n° de cliente, ubicación del inmueble, datos de la deuda, si es comercio o vivienda, y algunos datos mas, pero lo más grave es que sus fechas de actualización datan de muchos años atrás, y nunca fueron actualizadas.

En realidad es una obligación del usuario declarar cualquier modificación en el inmueble, pero en esa época solo un 2% de los clientes lo hacían, hoy por muchos motivos esa cultura sé esta cambiando poco a poco, pero lo más dramático es que las empresas tampoco salían a relevar los cambios.

La conclusión de todo lo anteriormente expuesto es que: donde antes había una carnicería, ahora es un edificio, donde era un edificio, ahora es un kiosco, donde era un baldío, ahora es un shopping, y así sucesivamente, y las empresas ni enteradas, y si no el mas claro ejemplo es ver cuantos de nosotros todavía tenemos los servicios e impuestos a nombre de nuestros abuelos que eran los dueños de la casa.



El tema es que así no se puede encarar una negociación, uno no sabe quien esta sentado al frente.

A veces las empresas se proponen a realizar un relevamiento catastral- socio económico de los clientes, pero siempre por un motivo u otro, esos trabajos no se realizan por sus altísimos costos que en la mayoría de los casos superan como mínimo los \$500.000 (pesos quinientos mil).

Entonces las empresas empiezan a recoger datos por diferentes medios, pero esto debe ser algo permanente, ya que los datos cambian en forma constante y dinámica.

De todo esto se desprende la importancia de contar con un apropiado sistema de información, no solo en tecnología sino fundamentalmente en cantidad de información certera y actualizada.

En la actualidad, las empresas utilizan mucho, el llamado C.R.M (customer relationship managemant) que significa "manejo de las relaciones con los clientes"

El C.R.M apunta a todo lo que el autor se viene refiriendo, la necesidad de contar con información de los clientes.

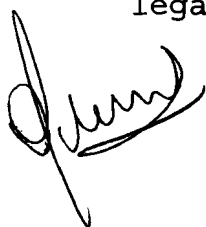
Con la información necesaria, una empresa puede ver a sus clientes, enfocar a sus clientes, atender a sus clientes.....

El objetivo de recoger datos, es que todos los miembros de la organización conozcan a cada cliente como si fuera único.

Muchas veces los software de C.R.M que proveen las empresas de negocios informáticos son costosos, por que además de la tecnología requerida, requiere de un relevamiento catastral muy grande para alimentar la base de datos.

Lo que actualmente muchas empresas hacen es crear bases de datos, de programas como Microsoft Access, que contienen casi todas las PC, ya que es una herramienta de Windows.

En ella se cargan todos los datos comerciales- catastrales- legales- cortes y reducción de los clientes.



La información se la obtiene, de los boxes de atención al público y de los gestores de cobranzas que al entrar en contacto con el cliente, ya sea en la oficina de la empresa o en la casa del cliente cuando son visitados, o a través de una llamada telefónica vuelcan toda la información en la base de datos en la computadora, o en una planilla cuando se trata de los gestores.

Lo que se pretende es que todo finalice en el software de la base de datos, y no como habitualmente lo hacen los empleados, en una agenda personal, en un anotador, o en un papelito de color, etc.....

Obviamente que la carga de datos requiere de un riguroso control, para evitar la manipulación de la información en beneficio del clientelismo.

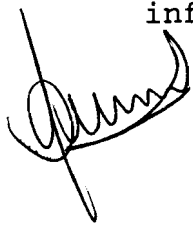
Por lo general las personas que cargan tienen una clave de acceso, y las demás personas hacen consulta sin tener posibilidad de modificación.

Existen muchas formas de persuadir a los clientes a que informen datos de su situación, se requiere en algunos casos de mucha habilidad, en otros casos no tanto ya que se lo exige como requisito bajo carácter de declaración jurada para realizar un plan de pagos o un trámite interno (ej: libre deuda).

Ver anexos del Cap 4 - Sistemas de Información - pag 69.

Como se puede apreciar, la pantalla: a- muestra solo datos básicos de la cuenta, la pantalla b- son los datos que uno carga mediante la conversación con el cliente, y la pantalla c- muestra los datos ya cargados en la base de datos paralela.

Si bien es cierto que los clientes son reacios a querer aportar datos, cuando se inicia la negociación van soltando información que el operador de boxes debe ir registrando.



De hecho, no es lo mismo negociar sin datos adicionales que con ellos, ejemplo.

- Caso 1: Cliente 1328- calle Bs. As 522- casa flia. -debe 4 facturas- titular Ramos Eugenio.
- Caso 2: Cliente 1328- calle Bs. As 522- casa flia.- debe 4 facturas- titular Ramos Eugenio.

Ramos Eugenio falleció, el titular que reside es Pérez Ramón, no realizo cambio de titularidad.

- ✓ Tiene auto fiat palio en el garaje.
- ✓ En el salón de adelante tiene una panadería.
- ✓ Se observa buen estado de la vivienda.
- ✓ Casa dos plantas.
- ✓ Tres aires acondicionado, teléfono y televisión por cable.
- ✓ Según el padrón electoral de la provincia en el mismo domicilio viven tres personas mas, mayores de 18 años dos masculinos de apellido Pérez y una femenina apellido Ramos Adelaida, domiciliada en el mismo lugar, tiene créditos comerciales, se presume que tiene ingresos mayores a \$300.
- ✓ Se adjunta foto de inmueble.

Desde luego que cuando se cuenta con información es mucho más fácil encarar a un cliente que se presento en la empresa por que recibió una intimación de deuda.

En estos casos los clientes siempre, dicen estar sin trabajo, con familiares enfermos y en condiciones de indigencia, pero cuando sabemos que no es así, podemos exigir de una forma adecuada el pago del servicio, por que se presume que si tiene un fiat palio, teléfono y T.V por cable, entonces puede hacer frente al pago de una boleta de agua y cloaca de \$23 (veintitrés pesos) mensuales.

Estos son solo uno de los tantos datos que se pueden conseguir de un cliente, ya sea a través de la visita de un gestor, de un inspector, de un llamado telefónico, etc.



Hoy las bases de datos se consiguen con facilidad en el mercado de bancos, AFJP, compañías de seguros, etc., también por Internet, a través de información comercial etc.

Toda esta información, permite encarar la gestión de cobranza desde otra perspectiva, la información es valiosa y hay que conseguirla, por que a las empresas las ayuda a conocer al cliente.

Distinto es el caso de los bancos, financieras, casas comerciales, estas empresas tienen la ventaja que al adquirir un cliente, le solicitan infinidad de papeles y hasta se dan el lujo de revocar o aceptar su solicitud.

En cambio en las empresas de servicios sanitarios cuando se habilita un barrio, o un inmueble y esta dentro del área servida por la concesión, tengo la obligatoriedad de dar el servicio, y la documentación a presentar que la ley exige es relativamente técnica, ya que más allá del nivel socio-económico del cliente yo tengo que prestarle el servicio.

Existen casos como la de las viviendas entregadas por el Instituto Provincial de Vivienda y Urbanismo (IPVU) en donde las casas que pertenecen a los distintos planes de construcción de viviendas FO.NA.VI o FO.PRO.VI etc.... son dadas de alta y entregadas y los boletos de adjudicación llegan meses después.

En la actualidad, algunas empresas están comenzando a utilizar Sistemas de Información Geográfica (SIG) y de Geomarketing para la búsqueda y actualización de datos, estas herramientas son fundamentales en los departamentos de catastro y registro de clientes de las empresas de servicios.

De esta forma se puede disponer de una información geográfica muy importante para estudiar y ampliar los mercados, contactar con clientes específicos, adecuar la estrategia de marketing a los mercados locales, etc.



Estos sistemas son utilizados también por empresas que se dedican a estudios de mercado, comercialización de productos, logística de distribución, etc.

Los productos denominados como SIG son capaces de utilizar información especial, es decir, representan la información en forma de mapas.

La geografía es un atributo propio de cualquier variable de negocio representada en el 80% de la información que las empresas de servicios manejan diariamente.

El geomarketing analiza el mercado espacialmente

En la actualidad la forma en que se toman las decisiones no siempre es la mas adecuada. Se confía en mapas tradicionales y en tablas estadísticas impresas. Estos mapas y registros se mantienen generalmente en departamentos o sectores aislados dentro de una cierta organización, perdiendo tiempo, duplicando esfuerzos e inevitablemente produciendo resultados erróneos. Mapas, tablas y cartografía son difíciles de mantener actualizados, ni siquiera con los mejores mapas, tablas o cartas, se puede imaginar cómo son realmente las cosas, cuales las mejores opciones de localización, y cual la decisión que se debe tomar con el mínimo costo de análisis y desarrollo estratégico.

Gracias a la implementación de los Sistemas de Información Geográfica (SIG) se pueden tomar decisiones más rápidas y tener menores costos de trabajo. En los mercados competitivos en los cuales se desarrolla la económica actual, se requieren software que puedan comparar, integrar y analizar los diferentes datos comerciales.

Los Sistemas de Información Geográfica (SIG) permiten interrelacionar toda la información demográfica, de mercado y propia de su empresa en una sola vista y analizarla de un solo vistazo.

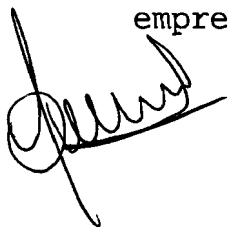


Estos Sistemas de Información Geográfica le otorgaran las respuestas a interrogantes tales como:

- ¿Dónde se ubican mis usuarios del servicio?
- ¿Cómo es el ámbito geográfico que los circundan?
- ¿Dónde se ubican mis oficinas o plantas técnicas?
- ¿Cuál es el radio de acción de los locales o negocios?
- ¿Dónde se ubican los consumidores potenciales de mi servicio?
- ¿Cómo definir las áreas de cobro de mis gestores?
- ¿Cuales son los recorridos óptimos para el control de estaciones de agua y cloaca?
- ¿Qué cantidad de camiones debo utilizar para mis recorridos?
- ¿Cuales son las zonas con usuarios comerciales?
- ¿Cuales son los barrios o localidades de mayor nivel socioeconómico?
- ¿Dónde se ubican las manzanas con mayores propietarios de vivienda?
- ¿Dónde se ubican las manzanas de mayor densidad poblacional?
- ¿Por donde pasan mis cañerías de agua y redes de cloaca?

Esos sistemas pueden brindar mucha mas información, por ejemplo zona de reclamos o lugar donde se encuentra un usuario con problemas de servicio.

En la actualidad el problema de contar con un optimo sistema de información geográfica, radica en los altos costos que representan adquirir estos software y el costo de mantenimiento y actualización de la información, ya que para eso se requiere un amplio grupo de gente trabajando permanentemente en tareas externas e internas de la empresa.



No obstante eso, en el mediano plazo todas las empresas de servicio públicos tenderán a trabajar con estos sistemas, por los motivos anteriormente expuestos

Por todo lo enunciado anteriormente, queda demostrado que la información es un elemento esencial para la gestión del cobro de las empresas, y todas las empresas deben buscar por todos los medios de captarla, almacenarla y actualizarla.

Políticas de créditos.

Sin lugar a duda, el crédito ocupa un lugar primordial en la empresa, por eso la importancia de tener un adecuado plan de créditos.

Nadie puede negar que el crédito ocupa un lugar importante en los negocios.

En primer lugar, reconoce la realidad del mercado. Las instituciones financieras no siempre pueden o podrán otorgar el crédito que los clientes necesitan; sin embargo, alguien deberá dárselos.

En segundo lugar, el crédito reconoce la importancia de dar a los clientes lo que desean o lo que necesitan; en este caso, ellos quieren y necesitan crédito para cancelar la deuda por servicios.

En tercer lugar, el crédito mejora su empresa. Mediante él, se puede incrementar sus ventas, obtener utilidades mas altas y tener una cartera de clientes más amplias, entre otras ventajas. Este rango tan extenso de beneficios no estará disponible desde otra a área de su negocio.

Es obvio, entonces que los programas de créditos deberán ocupar un lugar primordial en la empresa.

En la actualidad las empresas de Servicios Sanitarios afrontan una gran realidad, la necesidad de financiar la deuda a los clientes, ya que son muchos los usuarios del



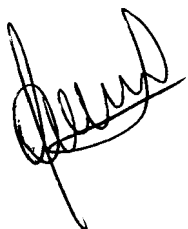
servicio que recién comenzaron a pagar sus facturas en los últimos años, y arrastran consigo una deuda de varios años atrás, 3, 4 o 5 tal vez que se remontan al inicio de las concesiones, obviamente sin contar la deuda que muchos clientes dejaron en las direcciones provinciales de obra sanitarias (DIPOS).

Esto es fruto de lo que planteaba el autor en capítulos anteriores, la falta de conducta de pago, de muchos Clientes que pudiendo pagar el servicio nunca lo pagaron con tal "El agua es de Dios", "el agua no te pueden cortar por ley" etc.

Lleva años educar a una cartera de clientes con una idiosincrasia como esta, no es fácil hacerles entender que el agua de Dios necesita ser potabilizada para su consumo, y que la empresa de agua puede cortar el servicio por que la ley actual lo ampara, también es difícil que comprenda una persona que desde chico se ha criado con el servicio de cloaca en su vivienda, a donde van a parar todos los líquidos servidor de los baños, "claro, que va a entender si nunca vio en el patio de su casa un camión atmosférico desagotando un pozo ciego".

Lo cierto es que cuando el cliente reacciona de todas estas realidades y toma conciencia de que hay que pagar, ya arrastra consigo 20,30,o 40 facturas adeudadas, a las cuales no queda otra que financiarlas, por que son muy pocos los clientes que pueden hacer frente a un pago contado de tamaño envergadura.

La política de crédito, deber ser coherente a la realidad de los clientes, no se le puede exigir de igual manera, a una persona que pudiendo pagar el servicio no lo hace, que a una persona que por su baja condición económica sabemos que a veces se le hace difícil llegar a cumplir con sus obligaciones.



Para poder diferenciar a estos tipos de clientes es fundamental la información, tal como lo veíamos paginas atrás, desde luego no es lo mismo la postura de la empresa con un cliente que la base de datos me dice que en su garaje hay estacionado un "Renault Megane y un Land Rover" que con un cliente que vive en una zona de periferia, y que el techo de su casa es de chapa.

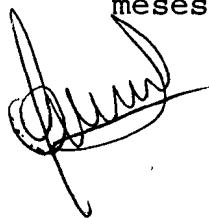
Cuando se otorga un crédito, hay que tener en cuenta la mayor cantidad de datos de la conducta de pago del cliente, esto no es un banco, por lo tanto no voy a pedir un informe a Veraz (sistema de información), ni le voy a exigir condiciones absurdas, pero hay algo de lo que las empresas si disponen y en muchos casos no lo aplican, y es el análisis criterioso de la cuenta del cliente.

Es importante tener parámetros de análisis, ejemplo; hay clientes que si contamos con un sistema apropiado podemos observar, que hicieron a lo largo de los últimos años 4,5 o 6 planes de financiación, y si vemos en detalle, cada vez que firmaron un plan nunca pagaron mas que la entrega-anticipo, ni siquiera la primera cuota abonaron, y entramos de esa manera en la misma situación que los impuestos provinciales y municipales, que es hacer moratoria de moratoria de la anterior moratoria

Evidentemente, este tipo de cliente no tiene conducta de pago.

Hay otros clientes que se acercaron a financiar, hicieron una financiación de 12 cuotas por ejemplo, y a la fecha nos pueden estar debiendo desde hace cuatro meses, pero son clientes que de una manera u otra abonaron a fecha mas de un 50% de la financiación.

Existen otras cuentas, que si uno las observa, pueden detectar constante movimiento entre sus débitos y créditos, es decir que de una u otra forma el cliente viene todos los meses pagando la factura mensual del servicio y alguna



adeudada, es decir que demuestra una cierta permeabilidad al abono de sus obligaciones.

Como así también hay usuarios, que si uno observa sus cuentas puede detectar que jamás abonaron una factura del servicio.

La empresa debe disponer de un menú de financiaciones para los distintos casos, fomentando preferentemente el premio al buen cumplimiento, cliente que paga y cumple debe tener sus beneficios a diferencias de los otros.

A la hora de financiar una deuda, el operador de créditos debe contar con la mayor disponibilidad de datos posible interna y externa, cuando digo externa obviamente se refiere a los datos del inmueble, el grupo familiar, el trabajo etc., pero hay una serie de información interna de la empresa que debe tener vinculada entre todas las áreas y debe ponerse a disposición del operador de boxes, ej.:

- *unidad derivada a estudio jurídico para preparatoria de demanda judicial.

- *unidad con violación de precinto de corte de servicio.

- *unidad con presunta perforación en el inmueble según al departamento de conexiones internas.

- *Unidad con cheques rechazados.

- *etc.

Esto aunque suene tan obvio y simple es lo que muchas empresas de servicio no hacen y no tienen la menor idea de cómo están financiando, son varios los clientes que por falta de un adecuado sistema de información un día realizaran un plan de financiación regularizando la deuda y a la semana le llego una citación del abogado para presentarse a declarar en juicio, esto demuestra a la clara, que debe existir en todo departamento de cobranza una estructura de trabajo claramente determinada para que



las operaciones internas se lleven a cabo de manera correcta e integrada.

Las actuales políticas de financiación son definidas por las propias empresas de servicios, los entes reguladores lo que hacen es intervenir para que los parámetros establecidos en el pliego de bases y condiciones (P.B.C) se cumplan, por ej.: un PBC le puede decir a la empresa que en caso de financiar una deuda tomando cheques del cliente con pagos diferidos se le aplicara la tasa de descuento del banco Nación, o que los cargos eventuales son hasta un determinado monto, etc.

Las demás pautas, las mayorías son fijadas por la empresa con el consentimiento en los casos necesarios del ente regulador.

A la hora de financiar hay que tener en cuenta ciertos parámetros:

- Deuda histórica: es el saldo por los montos originales adeudados de las facturas.
- Recargo por mora: son los recargos generados por la morosidad de los periodos adecuados, se actualizan diariamente y por periodos, obviamente cuanto más antiguo es el periodo mayor es el recargo.
- Saldo ajustado: es la suma por periodo de la deuda histórica mas el recargo por mora.
- Interés de financiación: es la tasa efectiva mensual que se aplica a plan de financiación.
- Cargos eventuales: como ser, multa por incumplimiento de las obligaciones del usuario, cargos por reconexion del servicio, cargos de agua para construcción....
- Formas de pago: efectivo, cheques, tarjetas de créditos, débito automático.
- Términos legales de responsabilidad y garantía: hay empresas que solicitan garantías, como ser pagare firmado por el total de la deuda, en caso de que el

Cliente incumpla en el pago de dos o más cuotas, se anula el plan y se cobra por vía ejecutiva el pagaré.

- Monto de anticipo: cuanto es el mínimo que un cliente debe abonar para acceder a una financiación.
- Cantidad de cuotas: total de periodos a financiar el plan de pagos.

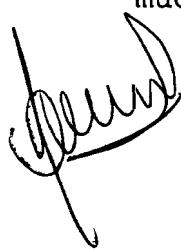
Pueden existir otros aspectos a tener en cuenta, todo va a depender de la empresa y de la modalidad de trabajo que la misma tenga.

Lo importante como se planteaba en el párrafo anterior es tener una política de financiación flexible a cada caso, por ej.

Deuda	Nivel de Usuario	Anticipo	Cant. de Cuotas	Monto Condonado	Cargos Eventuales
Deuda menor o igual a 4 facturas	Alto	20 %	Hasta 3	0 %	Todos
	Medio	15 %	Hasta 6	25 %	Todos
	Bajo	10 %	Hasta 9	50 %	Ninguno.
Deuda mayor a 4 facturas	Alto	30 %	Hasta 12	0 %	Todos
	Medio	15 %	Hasta 24	50 %	Solo Art. 49 y 51
	Bajo	5 %	Hasta 36	75 a 100 %	Ninguno

Como podemos observar en el cuadro, se pueden definir distintos parámetros para la financiación de la deuda, lo importante es premiar al cliente que cumple y "castigar" al que no cumple para poder generar un conducta de pago en los clientes.

Los medios de pago: Es muy importante destacar también la importancia del fuerte crecimiento que tuvieron en las ultimas décadas los medios de pago, fruto del avance tecnológico, esta es una herramienta que actualmente ayuda mucho a la gestión del cobro, por que permite a los clientes acceder en forma rápida al abono de sus servicios sin necesidad de desplazarse mucha distancia ni de esperar mucho tiempo. También la bancarización a facilitado de



muchas maneras el acceso al pago de servicios mediante los débitos en cuenta.

En la actualidad, se cuenta con una amplia línea de medios de pago:

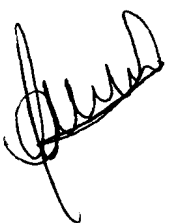
- ❖ Tarjetas de crédito: que realizan débitos automáticos de los servicios, y que también las empresas la aceptan para el pago directo de comprobantes.
- ❖ Tarjetas de débito - (Banelco - Plan sueldo): por este medio también se pueden realizar débitos automáticos y pagos directos mediante el sistema Electrón de descuento de saldo en cuenta.
- ❖ Cobro en líneas de Caja: Como los supermercados Disco, e Hipelibertad, que recaudan el cobro para empresas de servicios públicos, en el mismo lugar donde el cliente abona la compra de mercaderías.
- ❖ Los RapiPago: Telecentros, Drugstore, Farmacias, etc. que cuentan con el sistema de cobro on-line en sus lugares de trabajo.
- ❖ Empresas Postales: Como el Correo Argentino, que le permite el envío de giro postales y ahora incorporo el sistema de Pago Fácil, (descuento on-line) en las Sucursales del correo par el pago de las facturas.
- ❖ Internet: Débito automático, a través de las paginas web de cada empresa.
- ❖ Etc.

Otros métodos y herramientas de cobranzas.

Medios alternativos para la resolución de conflictos.

Mediación extra judicial.

La mediación extrajudicial es una herramienta de cobranza que ha crecido fuertemente en los últimos años.



Consiste en como la palabra lo dice, negociar, mediar, o conciliar, una situación con el cliente.

La particularidad de esta herramienta, es que se instrumenta por medio de los profesionales de derecho, los abogados.

En realidad todos, lo que de una manera u otra trabajan en la gestión comercial de una empresa, siempre están, negociando, mediando o conciliando alguna situación de conflicto con un cliente, usuario, proveedor, etc.

Los abogados se han perfeccionado mucho en los últimos años en la aplicación de estas técnicas.

Esta herramienta surge, como la necesidad de darle una solución rápida desde la perspectiva extra judicial a muchos conflictos, que de ingresar a la justicia ordinaria, seguramente tardaría años en resolverse, y generaría grandes costos en cuanto a los gastos judiciales que los mismos originan, y grandes pérdidas a la empresa que pasarían años sin cobrar sus deudas.

En realidad, muchas veces en las empresas de Servicios Sanitarios, el hecho de ir a un juicio, es necesario cuando la gestión comercial ha fracasado, ya que el objetivo de estas empresas es prestar el servicio y cobrar por ello.

No está en el plan estratégico, de ninguna empresa de este tipo convertirse en agentes inmobiliarios, ni tampoco en comerciantes de electrodomésticos, inclusive se trata por todos los medios de no llegar a esta situación, ya que para las empresas de esta naturaleza en la mayoría de los casos sus P.B.C. no les permiten que una vez que adquieran determinados muebles o útiles, estos sean revendidos, al igual que si las casas u otros bienes son recibidos como pago, no pueden estos liquidarse, y pasan a ser patrimonio de la empresa.

En la actualidad existe a la ley de mediación n° 24573/95 cuyo objeto, en su art.1 dice: " Promover la comunicación



directa entre las partes para lograr una solución extrajudicial de la controversia "

Existen provincias, que según establece su CPCC (Código de Procedimiento, Civil y Comercial) la mediación es previa y obligatoria a todo juicio, es más su cumplimiento, habilita la instancia judicial. Por ej. el caso de Aguas Argentinas que previo al juicio debe ir a mediación por que así lo establece el CPCC de la Capital Federal.

Existen otros casos como Sgo. Del Estero, en donde la instancia de mediación no es obligatoria para llegar al juicio, así esta dispuesto por el CPCC de la Provincia. Pero

si está reglamentada en caso de su aplicación.

Habitualmente se procede de la siguiente manera, el abogado notifica fehacientemente al usuario del servicio de que su caso ha sido derivado al Estudio Jurídico de " Dr. XX y Asociados " para mediar una solución, sobre el tema de referencia.

Por lo general en los contratos se establece condiciones como, - la intimación la debe realizar el abogado, con carta firmada en puño y letra, y con membrete del Estudio Jurídico. La entrevista debe realizarse fuera del ámbito de la empresa.- Se establece un periodo de tiempo determinado para la gestión del profesional (salvo causas fundadas), si al cabo de este tiempo, el deudor no se presenta o no se llega a un acuerdo, se lo devuelven a la empresa, para que la misma siga con las acciones programadas.

A los profesionales se les abona un monto fijo (por gestión, cartas, teléfonos, etc.), más un porcentaje de honorarios profesionales sobre el monto de la deuda recuperada.

Esta técnica a dado muy buen resultado en muchos casos, los clientes han demostrado siempre mucho más



"predisposición " a las intimaciones de los Estudios Jurídicos que a la de las empresas.

Existen muchos otros casos en donde estas negociaciones han fracasado, ya que los clientes han planteado cuestiones técnicas en la mediación (es muy importante que el abogado conozca aspectos técnicos y catastrales de la facturación de la empresa.), y esto no siempre se logra.

De todas maneras, por todo lo expuesto, se concluye que la mediación es una buena técnica para la gestión de cobranzas, eso sí, para una utilización en forma masiva, debe analizarse varios aspectos, ya que si la cuenta por mediar no llegara a cancelarse, lo único que haríamos es seguir incrementando costos fijos a la gestión de recupero de la morosidad, y la relación Costo - Beneficio, sería desfavorable.

REDUCCION O CORTE DE SERVICIO

En la actualidad las empresas de Servicios Sanitarios, están autorizadas a realizar una reducción en el caudal de servicio de agua, o corte del mismo, como así también un corte en el servicio de cloaca.

El autor, a continuación expone algunos aspectos a tener en cuenta en la aplicación de esta herramienta bastante "especial" para el recupero de la deuda.

Hay que aplicar muchos criterios y sentido común en la utilización de esta herramienta, si bien es cierto, que en los pliegos de Bases y Condiciones de estas empresas autorizan el corte del servicio, no hay que dejar de tener muy presente ciertos aspectos que a veces pueden tornarse conflictivos, por ejemplo, el cumplimiento de los requisitos formales, existen en todo reglamento del usuario, una serie de requisitos previos a la reducción o corte del servicio, consisten en los periodos adeudados y



los plazos de intimación, a continuación se transcribe el reglamento del usuario de Aguas de Santiago S.A a modo de ejemplo "Procedimiento para el corte de servicio por falta de pago: * Cuando se verifiquen atrasos consecutivos de tres periodos en el pago de servicio, o en el atraso de una factura por más de (180) días, el Concesionario intimará por medio fehaciente al deudor por el término de (15) días al pago de lo adeudado bajo apercibimiento de ejecución judicial y corte de servicio. De resultar infructuosa la intimación, queda facultado el Concesionario a proceder al corte de servicio, comunicando previamente al Ente Regulador.

* Preaviso: Previo al corte, el Concesionario deberá dar al usuario un preaviso como mínimo de SIETE (7) días excepto que se compruebe incumplimiento del usuario de pagos intimados por resolución judicial, o sobre los que existía acuerdo entre Usuario y el Concesionario a raíz de una mora anterior.

Ej. en el caso de Aguas de Santiago, su reglamento establece que solo puede procederse a la reducción o corte a aquellos deudores de tres o más periodos del servicio, o a los que adeudan una factura por más de 180 días, este aspecto es muy delicado, y se requiere que " siempre " , previo al corte del servicio, se verifique el estado actual de la deuda, por que desde el momento que se selecciona una cuenta para corte y hasta que el mismo se efectiviza, pueden pasar varios días y si se llegara a cortar el servicio a un cliente que en el intermedio de ese lapso pagó sus facturas, el ente regulador, puede multar severamente al concecionario.

El criterio de corte de servicio es muy estudiado por quienes participan en este proceso dentro de la empresa, no hay que olvidarse que las empresas de servicios público en general, juegan un rol social bastante importante, y a

veces un error puede resultarle un gran dolor de cabeza a la misma, ya que los medios de comunicación a la hora de la crítica no son para nada perezosos.

La selección de las unidades a las que se les corta el servicio debe surgir de un análisis crítico de la mayoría de la empresa, previo al corte del servicio realizan una gestión de cobro domiciliario, esto es muy importante porque, la presencia del gestor no solo puede hacer lograr que el cliente pague, sino que también nos brinde una muy rica información de la situación del usuario.

De allí se desprende lo que el autor planteaba anteriormente en cuanto a la importancia de la información, no nos olvidemos que la empresa tiene como objetivo, cortar el agua a aquellos que pudiendo pagar el servicio no lo hacen, y no a las personas de bajos recursos, y solo una verificación in situ con un gestor de cobranzas puede determinar eso.

Existen dos tipos de cortes de servicios, el corte materializado, y el corte no materializado.

El corte materializado, es cuando efectivamente se ha llegado a cortar el servicio del usuario.

El corte no materializado, es cuando, por alguna causa o problema técnico, no sé a llegado a efectivizar el mismo, por ejemplo, cuando no se encuentra la llave de acceso, o cuando la conexión de ingreso es compartida, etc., en estos casos se comunica al cliente de su situación para que se presente a regularizar y se le cobra un cargo por corte y reconexión.

Los cargos por reconexión del servicio están estipulados por el concesionario, conforme lo establece el régimen tarifario, y con la autorización del Ente Regulador.

Las empresas aplican diferentes criterios para efectivizar el corte materializado, hay algunas que son más flexibles



que otras, y que cuando el operario de corte se presenta en el inmueble suelen tener ciertas consideraciones si es que el cliente les pide una tolerancia para que vaya hasta la empresa a regularizar y vuelvan.

Otras empresas directamente cortan el servicio, y si el cliente regulariza, recién le levantan el corte.

En algunos casos, se lo hace con la prudencia necesaria como para no incomodar al cliente, hay otras empresas que sostienen que el factor social incide mucho en los clientes, y cuando van a cortar el servicio, llevan consigo vallas, vehículos especialmente pintados para esa tarea, y cuando realizan la operación, pegan una faja en el piso que dice "servicio cortado", para que todo el vecindario sepa que a ese usuario le cortaron el agua, según manifiestan gerentes de estas empresas, esta modalidad ha dado mucho resultado y un ejemplo de esto lo realiza "Aguas Cordobesas " en determinados lugares de la provincia.

Es muy importante realizar un intenso seguimiento a las unidades con el servicio cortado, hay que tener en cuenta, que cuando se llega a la instancia del corte es porque se está pretendiendo recuperar la deuda por uno de los métodos más efectivos, ahora bien, si posterior al corte, ese cliente no se presenta hay que abrir bien los ojos, porque ningún usuario puede vivir sin agua por más de 72 hs. Ni un hotel puede funcionar si no tiene agua, tampoco un restaurante, etc., y si cortado el servicio y luego de un tiempo prudencial de espera sigue sin presentarse en la empresa, ese cliente seguramente en el 90 % de los casos, ha violado el dispositivo de corte, o se está abasteciendo de agua por medios ilegales, o por el uso de fuentes alternativas(pozos, cisternas) no autorizados para el consumo humano.



Estas conductas, de violentar un corte o abastecerse de forma ilegal, deben ser seguidas permanentemente, por que si al cliente no se lo sanciona, puede la situación agravarse y pasar a ser un moroso irrecuperable.

Este tipo de acciones por parte de usuario, llevan a que la empresa proceda nuevamente al corte, y se lo notifica de las acciones penales que se le pueden iniciar en caso de reincidir en esa conducta. Cuando eso sucede se procede a la interposición de la demanda judicial (juicio).

Existen casos como en la localidad de "Coquimbo-Chile", en donde, si posterior al corte, y cumplido un plazo, el cliente no se presenta a regularizar (en el caso de restaurantes- hoteles- colegios, etc.), se presenta la empresa con personal del Instituto Bromatológico de la zona, y se procede a la clausura del inmueble.

PAGOS POR COMPENSACION

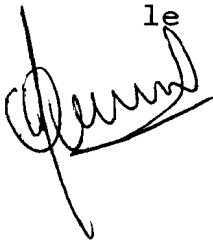
Las empresas, cualquiera que sea su rubro, no solo buscan cobrar a sus clientes por el producto vendido, o por el servicio prestado, sino que también busca gastar lo menos posible.

La necesidad de gastar menos, puede convertirse en una buena herramienta de cobranza.

Actualmente son muchas las empresas que por el método de compensación, cobran a sus clientes las deudas de servicios.

Tengamos en cuenta, que por la envergadura de las empresas de servicios públicos, es grande la cantidad de insumos, materiales, repuestos, mano de obra, etc. que se usan mensualmente.

Teniendo en cuenta esta herramienta, son varias las empresas de servicios sanitarios, que aplican la política, le "compro al que me debe". Ej. necesito 400 resmas de



papel A4 para las impresoras, busco en el sistema todas las papelerías de Sgo. del Estero, de ellas separo las que tienen deudas y a esas le hago la compra, de modo tal, que parte del gasto de las hojas lo pago por compensación, y el saldo se acuerda con el proveedor a 30 , 60 días.

De esta manera, son muchos los clientes a los que se les puede cobrar la deuda.

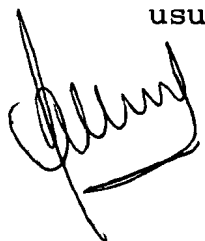
En provincias como la nuestra, y otras provincias chicas, a veces es más fácil, porque en general a los proveedores uno los conoce y sabe a donde viven (se conoce el domicilio del negocio y el particular), entonces nos aseguramos doblemente el pago por compensación.

Desde luego, en esta modalidad de cobro, la información juega un rol fundamental, es muy importante tener un inspector constantemente en la calle, cargando los datos de todos los comercios y empresas del área concesionada y volcarlos en un sistema por rubros.

La desventaja de no operar en una provincia grande radica en que muchas veces determinados pedidos de materiales hay que hacerlos afuera, a otras provincias, y en esos casos es imposible compensar.

Algunas empresas hacen de este método un uso más amplio, trasladando el cobro por compensación como beneficio a los empleados Ej: Quiero cobrar a un supermercado una deuda grande, y como no me puede pagar me da vales de mercadería por el monto adeudado y esos vales se los ofrezco al personal como un beneficio, si el empleado los solicita, se los descontamos del recibo de sueldo en 3, 4, 5, o 6, meses, sin interés y es plata que la empresa no gasta en sueldos.

Esta modalidad de cobro, sobre todo en los últimos años, ha crecido mucho, lo importante, es saber manejarla con cuidado para evitar inconvenientes con los proveedores, usuarios de la empresa, y empleados.



AFECTACION EN INSTITUTOS DE INFORMACIONES COMERCIALES

En la actualidad, casi todas las empresas del país se financian con créditos bancarios, (préstamos en efectivo, descubiertos en cuentas corrientes, cesión de valores, etc.)

No tener un banco a donde recurrir en momentos difíciles, puede tornarse traumático.

Ahora bien, la mayoría de los bancos, requieren a sus clientes una conducta crediticia adecuada, por lo tanto sería muy problemático estar afectado en los Institutos de Informaciones Comerciales Crediticios que utilizan los bancos, como por ejemplo (VERAZ).

Bueno, casualmente, empresas de servicios sanitarios del país, como Aguas Argentinas S.A. proceden a afectar a determinados clientes, por lo general comerciantes y empresarios en VERAZ para lograr el recupero de su crédito, la empresa sabe que ese cliente, es un moroso recuperable en un mediano o largo plazo, por que en algún momento va a pagar.

Efectivamente, se ha comprobado que así ocurre con muchos empresarios, Ej: para un distribuidor mayorista de cerveza Quilmes, llegan momentos especiales como en las fiestas de fin de año, entonces toman créditos en los bancos privados de la plaza para realizar grandes compras de mercadería, y cuando algún banco le objeta su crédito por una afectación, el cliente viene y paga la deuda para que se proceda a la desafectación. No todos los bancos son tan criteriosos a la hora de otorgar un crédito, y ha veces no toman en cuenta la deuda del agua, pero los bancos de primera línea si lo hacen, y esto ha permitido que se pueda recuperar grandes deudas de clientes que no pagaban hace bastante tiempo.

LAS INMOBILIARIAS "UN SOCIO ESTRATEGICO"

Muchas veces, las empresas de servicios sanitarios, se pasan días enteros tocando timbre en casas que tienen deuda y nadie los atiende, suele suceder que esas casas están deshabitada, y lista para ser alquiladas o vendidas por una inmobiliaria, y en muchas ocasiones no tienen el cartel que las publicita.

Es allí donde las inmobiliarias se convierten en "socios-estratégicos " de estas empresas.

Las inmobiliarias tienen la delicadeza, de publicar todos los días en los diarios, las direcciones, y las fotos de las casas que están para ser alquiladas, o vendidas.

Esto le facilita el trabajo a la empresa de agua y cloaca, ya que en caso de que la propiedad tenga una deuda, automáticamente se puede iniciar las acciones de cobranza.

La primera acción, es que si el inmueble adeuda una cantidad de comprobantes suficientes, que habilita a la empresa a realizar el corte del servicio, se procede de inmediato al corte, por que se presume que en algún momento (corto, mediano, o largo plazo) alguien se acercará con plata en mano, para comprar o alquilar la propiedad y deberán abonar la deuda del servicio de agua y cloaca.

La otra posibilidad es dejar permanentemente avisos, en caso que la deuda sea menor a lo necesario para el corte, para que en algún momento que se presente alguien a visitar la propiedad con intenciones, de compra o alquiler, encuentre estas notificaciones y tenga conocimiento de la deuda del inmueble.

Esta metodología de cobro, por intermedio de las inmobiliarias, si bien es cierto que no proporciona un recupero inmediato de la morosidad, permite que los clientes, en un mediano o largo plazo se presenten en la



empresa, y en general son operaciones que se realizan de contado para obtener el libre deuda si se trata de operaciones de compra y venta.

LA DEMANDA JUDICIAL (el juicio)

Otra forma de llegar al cobro de la deuda, es la interposición de la demanda judicial, pero esta metodología es la menos buscada por la empresa de servicios sanitarios. Llevar a juicio a un usuario, (salvo casos excepcionales por que las situación a sí lo requiere), suele representar para la empresa un punto límite en donde la gestión de cobro ha fracasado, y se ha intentado recuperar por todos los medios extrajudiciales la deuda, y ha resultado infructuoso.

El motivo de querer evitar la demanda judicial se debe fundamentalmente a dos causas, los grandes gastos que esto origina y el tiempo que habitualmente lleva cobrar una deuda por este medio.

Cada demanda que se interpone, requiere de una erogación para el pago de Sellados de Ley, Caja Forense, Oficial de Embargo, Tasa de Justicia, Diligenciamiento y Honorarios Profesionales.

A su vez requiere de una tarea preliminar intensa en donde la empresa debe preparar una suficiente cantidad de información para la interposición de la demanda.

Luego una vez que se ha dado comienzo a la demanda, hay que tener "bastante paciencia", hasta que se logre cobrar la deuda.

Muchas veces, en un sistema judicial tan viciado como el de la República Argentina, las demandas tardan meses o años en cobrarse, y este proceso, muchas veces es dificultado, cuando los jueces, por influencias del Ejecutivo de turno, demoran los juicios de empresas de servicios público, ya



que aparentemente nadie desea ser el " verdugo " que ejecute una deuda de luz, gas, agua, o teléfono.

Para interponer un juicio a un usuario, hay que realizar un minucioso análisis de la cuenta.

Existen demandas que han vuelto a foja cero, o ha tenido que ser desestimada por las empresas por errores administrativos, por ejemplo: un cliente que notifica un cambio de domicilio postal del inmueble, si ese cambio no se registra en ese momento, se puede correr el riesgo de que el interponer la demanda se notifique en un domicilio distinto al competente para el juicio.

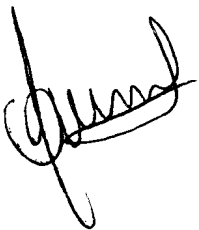
Otra situación, por ejemplo, es cuando se informa un cambio de destino en el inmueble (deja de ser un comercio y pasa a ser casa de familia) o un cambio de la superficie, lo que implica en ambos casos modificaciones en la tarifa, por estos ejemplos y otros casos mas que suelen presentarse es muy importante tener un orden administrativo interno en la empresa.

En empresas de estas características la cantidad de papeles, notas, planos, etc que entran y salen son innumerables, se debe contar siempre con un sistema operativo adecuado para el seguimiento de expedientes.

Una vez que la documentación esta preparada se la envía a los estudios jurídicos para iniciar el juicio.

El cliente cuando es notificado de que su deuda ha ingresado a gestión judicial puede presentarse en el estudio jurídico del abogado que entiende la causa o en la empresa para solucionar su situación.

Si el cliente decide pagar, la empresa informa al abogado que con motivo de haberse celebrado un convenio de pago o plan de pago se procede a " suspender transitoriamente la demanda " del proceso judicial, esto estará sujeto al estricto cumplimiento de la financiación pactada entre las



partes y en donde el cliente debe hacerse cargo de todos los gastos que origino la demanda.

Si llegado el caso, el usuario, cumple con todo el convenio, la empresa procede al desistimiento de la demanda, quedando de esta manera la misma sin efecto, en caso de incumplimiento se continua el proceso judicial.

La otra situación que puede presentarse en ocasiones como estas, es que el cliente, una vez que ha sido notificado de la deuda en estado judicial no se presente a solucionar su situación, en estos casos se prosigue con la misma hasta llegar al embargo de sueldo o bienes y posterior embargo del inmueble para su remate.

LA TARIFA O SUBSIDIO SOCIAL

En distintas situaciones pretender cobrar una deuda o un servicio a determinados sectores o usuarios de esta sociedad se torna casi imposible.

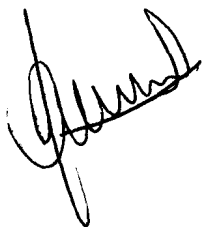
Esto es lo que les sucede a la empresas de servicio cuando tienen que gestionar una deuda con personas que viven en una situación económica muy baja, o en una situación de indigencia.

Realmente estos usuarios, no pagan por que no pueden, no porque no quieren.

El tema en cuestión es que al servicio hay que brindarlo, la pregunta es ¿ a quien se lo cobramos? .

Aquí nace la necesidad de buscar estrategias para el manejo de situaciones especiales como estas.

Este es un problema que tienen todas las empresas de servicios públicos en general, por que en toda sociedad y en especial en nuestro país, hay muchos sectores con serios problemas económicos que están insertos en nuestra provincia.



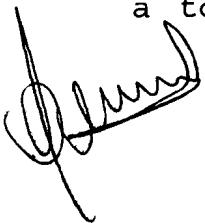
Una muestra clara de esto fue, que en el mes de abril de este año, se realizo en nuestra provincia, organizado por Aguas de Santiago S.A, un seminario internacional sobre " Políticas alternativas para el acceso y permanencia de los sectores carenciados al servicio de agua y cloacas " y fue un éxito total, es tan grande la realidad que tienen todas las provincias del país y sectores de Latinoamérica que participaron con gran entusiasmo de este evento y aportaron muchas ideas.

En las conclusiones se abarco la importancia de llevar agua a los sectores carenciados, se dialogo también del compromiso social que tienen estas empresas, de cuales son las formas de hacer planes de expansión de obras a bajo costo para estos sectores (financiado por entidades como el Banco Mundial o el Banco Interamericano de Desarrollo) y se concluyo con las alternativas de cobro para estos usuarios, que es el tema que nos interesa en este trabajo.

Hay algunas empresas como el caso de Aguas de Santiago, que poseen subsidios del gobierno, lo que se conoce como "subsidios para usuarios NBI (necesidades básicas insatisfechas)".

Este subsidio consiste en lo siguiente, de una negociación tripartita, entre poder ejecutivo, ente regulador y concesionario, se determina un monto que el gobierno esta de acuerdo con subsidiar mensualmente, por ejemplo \$ 50.000 (pesos cincuenta mil), y por intermedio del Ministerio de Obras Publicas con el control del Ente Regulador deberán abonar a la empresa como subsidio, en concepto del 50 % (cincuenta por ciento) del pago de la factura mensual de estos usuarios.

Por otra parte la empresa se compromete a facturar solo el 50% del monto de la factura mensual por servicios a estos clientes, y garantizarles igualdad de servicio al igual que a todos los usuarios, y además un trato preferencial, o



sea, no se les puede cortar el servicio, ni tampoco intimidarlos, si se puede visitarlos para que paguen su deuda y enviarles avisos recordatorios de la deuda.

El proceso de selección se hace por intermedio de asistente sociales, fiscalizados y controlados por la empresa y el ente regulador en forma conjunta.

Se procede de la siguiente manera, se identifica al usuario, se realiza una inspección conjunta entre las partes que controlan el proceso, y si en caso del usuario cumplir los requisitos establecidos, se lo incorpora como usuario NBI.

Esta misma política utilizan varias provincias del país, pero actualmente con la pésima situación económica que atraviesan los fiscos provinciales muchas empresas están buscando otros medios de cobro como por ejemplo el subsidio indirecto, o sea cobrar una tarifa un poco mas elevada a los sectores mejor posicionado económicamente, pero este sistema suele traer aparejado grandes disconformidades y quejas de los usuarios.

De todo lo expuesto anteriormente, se desprende, que es muy importante que toda empresa, cuente con un plan de políticas alternativas para el cobro del servicio a sectores carenciados que no pueden hacer frente al pago del servicio.

Descuento para jubilados.

Existe otro segmento en las empresas de servicios sanitarios, que muchas veces no abonan sus facturas en tiempo y forma por la imposibilidad de no contar con el dinero suficiente, sin embargo es un grupo de clientes bastante especial, que si tiene voluntad de pago, por que durante muchos años seguramente pago el servicio y ahora no puede hacerlo.



Ese grupo son los jubilados, que muchas veces se acercan a las empresas y manifiestan que desean abonar la factura del mes, pero que su actual jubilación no les permite.

Es por eso que es importante que la empresa tenga una línea de descuentos para este grupo de clientes, ya que de no ser así sería prácticamente imposible pretender que estos abonen el servicio.

En la actualidad son muchas las empresas que a los usuarios jubilados, con un ingreso menor de \$ 300.00 (trescientos pesos) y que no cuentan con otro ingreso adicional, se les aplica un descuento de entre 30% y 40% del monto de las facturas.

Estos procesos son sujetos a rigurosos medios de control para la aceptación de la solicitud, de esa manera se pretende evitar que clientes que puedan abonar el servicio, accedan a este beneficio mediante documentación falsa.

Sobre la base de todo lo expuesto hasta este momento por el autor, se puede apreciar, que existen muchísimas formas para cobrar una deuda en empresas de servicios sanitarios, seguramente hay otras maneras de cobro que no están expuestas en este trabajo, como las que habitualmente realizan las agencias de cobranzas, ejemplo, " llegar a la casa del deudor con una camioneta pintada de todos colores llena de banderas y música bien fuerte, y luego baja de la misma un hombre de traje amarillo a tocar el timbre".

Lo importante a tener en cuenta es lo siguiente, cada empresa puede desarrollar un modelo de gestión de cobro, aplicando diferentes técnicas, según la deuda, el cliente, la situación económica, etc.

En ese procedimiento, al determinar las acciones a seguir hay que tener en cuenta dos aspectos muy importantes.



1* El papel protagónico de los gerentes y jefe de área al momento de la planeación.

2* La postura del ente regulador ante las acciones tomadas por la empresa.

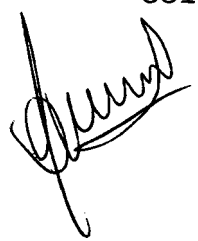
**La función de los Gerentes y Jefes
en el proceso de cobranzas**

Los gerentes de las empresas de servicios sanitarios, en especial el gerente general y comercial, juegan un rol protagónico al momento de definir las acciones de cobranza. Son ellos, por intermedio de las instrucciones del directorio de la empresa los que al momento de la planeación deben determinar estratégicamente las acciones a seguir para el recupero de la deuda.

Una vez que se definen los pasos a seguir, son transmitidos al jefe de cobranza de la empresa para que por su intermedio se transmitan a los distintos sectores que intervienen en el proceso de recupero de deuda.

Es importante involucrar a toda la empresa detrás de la gestión de cobranza, entre todas las áreas deben colaborar e interactuar para el logro de los objetivos, los distintos miembros que integran una organización deben ser conscientes que la problemática de la cobranza afecta a toda la compañía, y no es un problema solamente del departamento de cobranzas, por que una empresa que no recauda lo suficiente, mal puede hacer frente al pago de los sueldos de los empleados y promover ascensos a quienes se lo merecen. Lo más problemático es cuando la falta de una recaudación adecuada obliga a las empresas a achicarse dejando de esta manera gente afuera de la organización.

Se debe trabajar en forma conjunta, todo atrás de un mismo objetivo, rompiendo las barreras interdepartamentales y colaborando intensamente entre los distintos sectores.



La gestión de cobranza es un trabajo que se realiza en equipo, en donde interactúan muchas personas, por eso es conveniente que el gerente comercial y el jefe de cobranzas posean ciertas características básicas para un buen desarrollo de la gestión, un gerente o jefe de cobranzas:

- ❖ Tiene que ser capaz de analizar el estado de situación a partir de la lectura de indicadores y del diagnóstico de contexto.
- ❖ Sus reacciones deben ser rápidas: cualquier demora puede generar costos muy altos en términos de incremento de morosidad y consecuentemente incobrabilidad.
- ❖ Es conveniente que tenga claro que sus resultados dependen en gran medida del equipo de trabajo, al cual debe dar una fuerte participación a la hora del análisis y la toma de decisiones. De esa dinámica grupal de intercambio surgen oportunidades de mejora y planificación de acciones futuras. La motivación y el incentivo al equipo de trabajo son fundamentales para el logro de los objetivos
- ❖ Le conviene además generar un clima de relaciones interpersonales agradable, alentando al equipo frente a las tensiones que produce la gestión con el cliente moroso.
- ❖ Fijar objetivos específicos, claros y de medición transparente, que se integren al objetivo global de la gestión de cobro.

Entes Reguladores del Servicio de Agua y Cloacas.

Cuando se toman decisiones respecto de las acciones de cobranzas a seguir o cuando se planifica un proyecto de cobranzas y cuando estos son puestos en marcha, nunca debe la empresa olvidarse del ente regulador.



Quién es el ente regulador? Es la autoridad reguladora, que tiene a su cargo la actividad de policía, y debe controlar y supervisar que las acciones de la empresa concesionada sean acordes a lo estipulado en su pliego de bases y condiciones y las normas aplicadas al servicio concesionado de agua y cloacas.

Los entes reguladores están circunscriptos en la ley marco Regulatorio de cada concesión.

En Santiago del Estero, recibe el nombre de ERSAC (Ente Regulador del Servicio de Agua y Cloacas de la Provincia de Santiago del Estero).

Todas las empresas de servicios sanitarios del país que son concesionadas, tienen un ente regulador que las controla y supervisa.

Es muy importante tener presente en cada acción al ente regulador, ya que en caso de realizar alguna acción con la finalidad de cobrar, y la misma no esta contemplada en los parámetros normales de la empresa en estos casos el ente regulador puede aplicar severas multas al concesionario.

Hay determinadas acciones que la empresa puede llevar a cabo, y que no se encuentran explícitamente escritas en las normas que regulan la actividad de la concesión, en esos casos es conveniente acordar su aplicación en forma conjunta con el ente regulador, mediante resoluciones internas.

Caso contrario el ente regulador puede interceder en defensa del usuario y hacer retroceder las acciones realizadas por la empresa.

EL CONTROL DE LA GESTIÓN DE COBRANZAS

El control es sin lugar a dudas una de la más importantes de las herramientas de un modelo de gestión de cobranzas.



Es importante en este tipo de tareas realizar controles antes, durante, y después de cada acción.

Por que antes?? Por que el control debe ser proactivo, en gestión de cobranzas no se debe trabajar como bomberos, reaccionando solo cuando hay una urgencia, sino que se debe estar monitoreando constantemente los indicadores de la gestión, el hecho de no trabajar en forma proactiva, puede llevar a que un problema encuentre a la empresa de manos cruzadas y eso costarle como consecuencia una fuerte caída en la recaudación.

El control debe hacerse durante la acción, para acompañar la gestión paso a paso, y marcar los desvíos que se puedan ir presentando.

El control durante la acción sirve también para garantizarse que las cosas se están haciendo, muchos ejecutivos de empresa caen en el error de creer que por que mandan un correo electrónico o un memorándum firmado por un gerente o jefe de área de la empresa las cosas se hacen de inmediato, y esos esta comprobado que no es así, muchas veces si el personal no esta altamente capacitado y ordenado para el desarrollo de las tareas, este pedido pasa a ser uno mas, y después se termina haciendo a las apuradas ha ultimo momento.

De ahí la importancia de estar monitoreando constantemente el grado de avance de las tareas encomendadas.

Una vez realizadas las tareas, el control posterior a la acción es fundamental para corregir desvíos que pueden haberse presentado y para analizar que los objetivos que se pretendían cumplir se hicieron, el control posterior a la acción permite una importante retroalimentación de las acciones, que es fundamental a la hora de la evaluación.

Quienes analizan la gestión de la cobranza, deben disponer constantemente de una serie de informaciones para el control de las acciones, en tal sentido el departamento de



sistemas de la empresa juega un rol fundamental en este proceso, y debe proporcionar a quien se involucran en estas tareas información, clara, rápida, concisa y segura.

Los gerentes, jefes y demás personas, deben disponer de una serie de tableros de comando y reportes de gestión, que les permita analizar, evaluar y tomar decisiones de las acciones de cobranza, es muy importante monitorear constantemente que la información proporcionada por sistemas sea coherente con las acciones realizadas, no olvidemos, que los sistemas están hecho por hombres y una información mal brindada puede generar serias dificultades, por eso es muy importante el control por oposición para determinar el grado de consistencia de la información.

Según el criterio de cada departamento de cobranzas se realizan distintos tipos de tablero de comando en función de las acciones tomadas.

A continuación se describe una serie de tableros y reportes que el autor sugiere tener como mínimo para el control de la gestión.

- Planilla de cobranza: (diariamente) evolución de la cobranza día por día, sus montos acumulados, montos de recaudación de cada agente, bancos, correos etc.; montos de meses anteriores, variaciones comparativas, proyecciones.
- Tablero de cortes: (diariamente) que indique total de cortes efectivos del día, total de clientes que regularizaron deuda posterior al corte, total de cortes no regularizados, total de cortes acumulados, montos, proyección de total de cortes para el mes.
- Reporte de llamados: (diariamente) total de llamados del día, total de contactos efectivos, total de prorrogas otorgadas, total de contactos negativos, segmento al que se llamo.



- Reporte de avisos: (diariamente) informe discriminado de los grupos de usuarios que se les envió correspondencia epistolar, carta, avisos, intimaciones, etc. Total enviado por segmento, cuantos vinieron, que monto se reclama de deuda, fecha de emisión, fecha de vencimiento, etc.
- Tablero de gestores: (diariamente) total de visitas del día, por gestor, total acumulado, barrios visitados, cantidad de visitas asignadas para el mes.
- Tablero de salón comercial: (diariamente) Cantidad de clientes atendidos en el día, cuantos pagaron de contado, cuantos planes se hizo, total recaudado de anticipos, total montos condonados, total financiado, cantidad de cuotas promedio, etc.

Estos son alguno de los tableros y reportes que diariamente el jefe de cobranzas debe monitorear, seguramente cada departamento de cobranzas analizara tantos reportes como acciones tengan emitidas o en marcha y con la periodicidad que consideren necesaria.

Hay otros reportes, que por la particularidad de sus procesos, se analiza semanalmente, quincenal o mensualmente como por ejemplo:

- Tablero de gastos: (semanalmente) debe ser claro y preciso, debe contener el monto de gasto asignado para cada acción, y un informe evolutivo de lo que se va gastando en cada una de las acciones emprendidas. Incluye gastos de impresión, correos, viáticos de gestores, teléfono, gastos judiciales, gastos varios, etc. Debe incluir los montos de gastos del presupuesto.
- Tablero de Facturación - Cobranza - Morosidad: (mensual) cuanto se facturo, cuanto se cobro del mes,

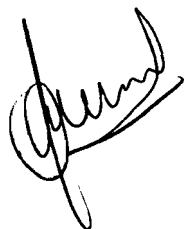


cuanto se cobre de deudas vencidas, que morosidad se registra, abierto por localidad y por barrio.

- Tablero de unidades con juicio: (quincenalmente) un informe con la cantidad de unidades demandadas, total de demandas con planes de financiación, total de demandas impagas sin financiar, total de unidades desestimadas, total de demandas por grado de avance (embrago preventivo, sentencia de trance y remate, etc.).
- Informe de compensaciones: Cantidad de unidades que compensaron, rubros compensados, monto de deuda cancelada, etc.

Es importante que todos los tableros contengan sus respectivas proyecciones (ej. T de Cobranza) o sus presupuestos asignados (ej. T de Gastos) para que de esa manera poder ir analizando el grado de avance paulatino con vistas al cierre del mes.

Ver anexos del cap 4 - Tableros de Comando - Pag 72.



ANEXOS

Cap. 4.

ANEXO - CAPITULO 4
CARTAS DE COBRANZA

NOTA DOCUMENTO

Intimación extrajudicial

NOTIFICACION PREJUDICIAL

REMITENTE

Remite a:

GIORGICI AUDIO M
CALLE 1412 290 - SAN CARLOS DEL SUR
CALLE MAYO DEL PLATE
ARCEINTINA

AGUAS DE SANTIAGO S.A
Libertad 688
Santiago del Estero
4200 - SANTIAGO DEL ESTERO
ARCEINTINA

Unidad N° 600674

Santiago del Estero, 19 de Marzo de 2001

NO OBSTANTE NUESTRA NOTA DOCUMENTO INTIMANDO AL PAGO, CUYO VENCIMIENTO SE OPERO EL 8.03.01 Y A PESAR DE LAS DIVERSAS COMUNICACIONES E INVITACIONES OPORTUNAMENTE CURSADAS, SU UNIDAD CONTINUA EN ESTADO DE MORA TARDIA

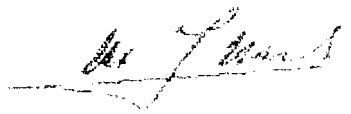
HACEMOS UN NUEVO LLAMADO A LA REFLEXION A FIN DE QUE CONCURRA A LAS OFICINAS DEL CENTRO DE ATENCION AL CLIENTE DE SU LOCALIDAD, PARA QUE REGULARICE SU SITUACION, CUYOS EFECTOS LO AGUARDAMOS HASTA EL DIA

23 de Marzo de 2001
ULTIMO PLAZO PERENTORIO E IMPRORROGABLE

SU FALTA DE PRESENTACION EN EL TERMINO FIJADO UT SUPRA, SERA INTERPRETADA COMO DESINTERES DE SU PARTE, POR LO QUE QUEDAREMOS AMPLIAMENTE FACULTADOS PARA INTERPONER LA PERTINENTE DEMANDA JUDICIAL, DEBIENDO EN TAL CASO AGREGAR A SU DEUDA LAS COSTAS JUDICIALES Y HONORARIOS PROFESIONALES, LLEGANDO INCLUSO AL PUNTO DE LA REDUCCION DEL CAUDAL AL CORTE DEFINITIVO DEL SERVICIO

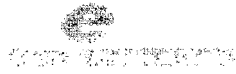
REITERANDO EL CARACTER DE AVISO PREVIO A LA GESTION JUDICIAL, ESPERAMOS QUE EN EL PLAZO ACORDADO REGULARICE SU SITUACION CON LAS FACILIDADES DE PAGO QUE LA EMPRESA PREVE PARA SITUACIONES COMO LA SUYA

QUEDA UD. DEBIDAMENTE NOTIFICADO



DEPARTAMENTO LEGAL
Aguas de Santiago S.A





Logo of the company

DISMAR + RNPSP Nro 572

BURGOS ALBERTO ANTONIO

CALLE # 23736 - BUENOS AIRES
63251 SGO DEL ESTERO
Unidad: 47655

V. P. No. Orden: 1434
Santiago del Estero, 01 de Octubre de 2001

Según nuestros registros contables e informáticos, se encuentra vencida en mora, la deuda que se detalla al pie del presente.

DEUDA EN MORA		
Concepto	Cantidad	Importe (ps)
Facturas atrasadas	1	12,33
Cuentas Impagas		
TOTAL ADEUDADO		12,33

Si al recibir el presente usted ya hubiera regularizado su deuda sepa disculpar las molestias ocasionadas.

() La deuda origen, es ajustada automáticamente en forma diaria, con los recargos por mora hasta la fecha de su efectiva cancelación.*

Vencimiento
Hasta el
09 de octubre de 2001

Jefe de Atención al Cliente

* Se adjuntan 2 modclos.

ANEXOS - CAPITULO 4 SISTEMAS DE INFORMACIÓN

1 - assal (192 103 83 5)

Seleccione la Operacion ...: **Visualizar** Deuda Comprobantes Salir
Visualizar el Registro

Aguas de Santiago S.A. CON_DEU
SISERV 3.1 01/12/2001
Deudores MILKI

Consulta de Deuda de Unidades

Fecha Tope de Emision --> [01/12/2001] de Vencimiento --> [01/03/2002]
 UNIDAD DE FACTURACION --> [25599] Dis/Cta/Scta --> [13200241440000]
 RAZON SOCIAL -----> [DIAZ DE ROMANO MARIA S
 Tipo de Documento -----> [NI]-[No Informado
 N°mero de Documento ----> [0
 Tipo de IVA -----> [1]-[Consumidor Final
 Porcentaje Gravado ----> [100.0
 Distrito -----> [132]-[Santiago del Estero
 Localidad -----> [132190]-[BO. PRIMERA JUNTA - SGO. DEL ESTERO
 CFdigo Postal -----> [4200
 Calle -----> []-[DOMINGO MATHEU
 N°mero -----> [1241
 Piso/Departamento -----> []/[]
 Datos Complementarios --> []
 Telefono -----> []

<CTRL-U> Datos del Cliente <CTRL-I> Ayuda de Teclas

1 - assal (192 103 83 5)

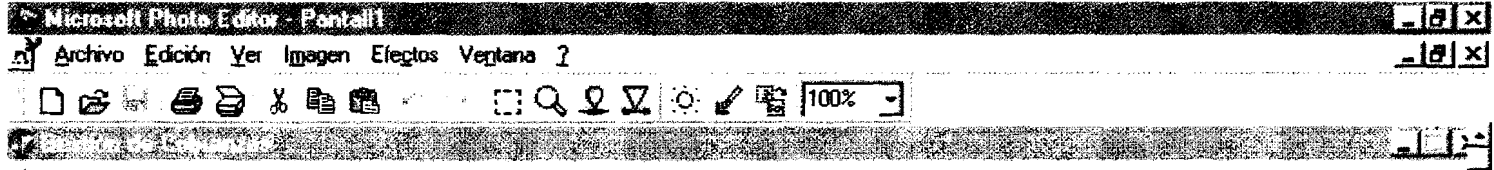
Unidad --> 25599 - DIAZ DE ROMANO MARIA S (EJ12)

Informe de Deuda Emitida al 01/12/2001 Vencida al 01/03/2002

X	Vence	Comprobante	Serv	Per.	Historico	Ajustado	Mo	Bl	Re	R
	09/05/00	FC	0000-02562845	P50	00/04	2.11	2.11	PE	PF	
	12/06/00	FC	0000-02656883	P50	00/05	11.78	11.78	PE	PF	
	10/07/00	FC	0000-02749742	P50	00/06	11.78	11.78	PE	PF	
	09/08/00	FC	0000-02842089	P50	00/07	11.78	11.78	PE	PF	
	08/09/00	FC	0000-02935121	P50	00/08	11.78	11.78	PE	PF	
	09/10/00	FC	0000-03027965	P50	00/09	11.78	11.78	PE	PF	
Total ----->						99.97				

CTRL-B Situacion de la Unidad CTRL-V Comprobante Asociado
 CTRL-N Situacion del Comprobante CTRL-P Imprime Deuda (Resumida)
 CTRL-T Movimientos Asociados CTRL-U Imprime Deuda (Detallada)
 TAB Marca/Desmarca Renglon CTRL-Y Padron de Facturado
 CTRL-Z Marca/Desmarca Todos

<CTRL-U> Datos del Cliente <CTRL-I> Ayuda de Teclas



Datos de SISA:
Cuenta: 1000447010
Propietario: GARCIA EUGENIO **IVA:** CF **Situac:** 01 **Tel:** A072109
Calle: SARMIENTO **Nº:** 23 **Barrio:** INDEPENDENCIA Edificado

Datos relevados:
Estos datos fueron registrados por NMA 24/08/2001 OtrasSit Residencial

Carga de visitas

Datos de SISA:
Propietario: GARCIA EUGENIO **IVA:** CF **Situac:** 01 **Tel:** A072109
Calle: SARMIENTO **Nº:** 23 **Barrio:** INDEPENDENCIA

Cuenta: 1000447010 **Gestor:** NMA **Fecha de ruta:** 24/08/2001

Fecha de Visita: 24/08/2001 **Contacto:** No **Respuesta:** Nula

Comentario: En el dpto no se atiende nadie y fui a domicilio del particular donde deje el aviso a la empleada. El mismo esta internado por una afectacion cardiaca

Visitas reali
Posible fecha de pago: **Revisar:** Si **En fecha:** 20/09/2001
Deuda reclamada: 96 **Situación:** A07 **OtrasSit:**

ANEXOS - CAPITULO 4
SISTEMAS DE INFORMACIÓN



Microsoft Photo Editor - Pantalla3

Archivo Edición Ver Imagen Efectos Ventana ?

100%

Inicio Insertar Formato Datos Legado Estándar Grupos de Datos Temas Color

Cuenta: 1000447010

Datos de SISA:
Propietario: GARCIA EUGENIO **IVA:** CF **Situac:** 01 **Tel:** A072109
Calle: SARMIENTO **Nº:** 23 **Barrio:** INDEPENDENCIA Edificado

Datos relevados:

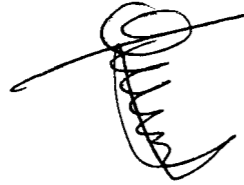
Estos datos fueron registrados por: NMA 24/08/2001 OtrasSit Residencial

Clase:	Residencial	Tipo ocupante:	Inquilino	Grupo familiar:	
Inmueble:	Buena	Nombre:	/Mario Chucot	Information	
Obra:		DNI:		Desea actualizar los datos	
Vehículos:		Oficio:		Yes No	
Servicios:	Ambos	Observación:	Director D G I		
Ocupada o no:	Habitada				
Otros datos:	Dpto interno en alquiler				
Tipo de moroso:	Recup. mediano pl	Obs.:	El titular vive en Jonas Saik 155		

Visitas realizadas:

Código de Aviso	Acciones realizadas				Regularizaron			
	Cantidad Enviados	Monto Reclamado	Fecha de Envío	Fecha de Vto	Contado	Monto	Con Plan	Monto
Primer aviso	1365	102.258	12-10-01	19-10-01	560	53.201	210	25.202
Segundo Aviso	2014	305.101	12-10-01	19-10-01	687	102.320	235	75.410
Pre-aviso de corte	568	561.585	14-10-01	21-10-01	147	301.025	258	102.650
Intima. De juicio	1025	105.654	15-10-01	22-10-01	50	20.106	470	65.400
Planes con atraso	3200	402.221	15-10-01	22-10-01	1025	89.254	1547	278.662
Total	8.172	1.476.819	--	--	2.469	565.906	2.720	547.324

ANEXOS - CAPITULO 4
CONTROL
REPORTE DE AVISOS



Desde 01/07/2001 - Hasta 31/08/2001

ACCIONES DE COBRANZAS			RESULTADOS OBTENIDOS								
Ejec. de Cuenta	Fecha Inicio	Total Visitas Acumuladas	Contado			Financiado				Total Regularizado	
			Cant. Unid. 1	Monto Historico 2	Recargos 3	Cant. Unid. 4	Anticipo 5	Recargos 6	Monto Regul. 7	Cant. Unid. 1+4	Monto 2+3+5+6
Mariano Perez	01/07/01	563	24	11.816,11	95,08	150	10.290,00	105,00	7.424,89	174	22.306,19
Avelarde Florencia	01/07/01	484	11	3.328,89	28,11	101	5.687,00	201,00	12.053,45	112	9.245,00
Lescano Martin	01/07/01	410	54	15.872,42	886,70	99	3.998,00	357,00	15.835,03	153	21.114,12
Jensen Augsuto	01/07/01	472	69	6.030,81	35,75	158	4.178,00	650,00	20.515,20	227	10.894,56
Fernandez Silvina	01/07/01	365	94	11.275,70	162,46	210	5.863,00	0,00	23.925,24	304	17.301,16
Total		2294	252	48.324	1.208	718	30.016	1.313	79.754	970	80.861

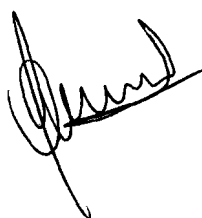
ANEXOS - CAPITULO 4
CONTROL
TABLERO DE VISITAS POR GESTORES

ANEXOS – CAPITULO 4
CONTROL
REPORTE DE ACCIONES JUDICIALES

DEPARTAMENTO LEGAL
AGUAS del SALADO S.A

ACCIONES JUDICIALES A CLIENTES MOROSOS

I	Estado	Unidad	Valores	
			En Demanda	Valores Actuales
1	Demandas Presentadas Comunes	211	365.417	401.330
2	Excepciones	65	58.325	63.741
3	Sentencia de trance y Remate	187	256.331	421.669
4	Ejecución de Sentencia	65	201.552	247.399
5	Trámite de Remate Iniciados	27	356.002	493.613
6	Con Fecha de Subasta	1	12.321	19.564
TOTAL		556	1.249.948	1.647.256



CAPITULO

5.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En función a lo manifestado por el autor en los capítulos anteriores, se concluye, que existen diferentes formas de cobrar una deuda en empresas de servicios sanitarios.

Son muchas las técnicas y métodos, que estas empresas utilizan en el diseño de un modelo de recupero de deuda.

Estos modelos de gestión de recupero de morosidad, deben ser desarrollados con la flexibilidad necesaria para adaptarse a cada uno de los casos de deuda que la empresa deba negociar.

El autor recomienda, para una eficiente gestión de cobranzas, tener en cuenta los siguientes aspectos al momento de la planeación y ejecución de las acciones tendientes al recupero de deudas.

1. Se debe Trabajar constantemente en la gestión de cobranzas, no es conveniente actuar como bomberos ante la presencia de emergencias, ya que una acción recesiva del mercado, o el cambio de alguna variable del medio-ambiente externo de la empresa que nos encuentre de improviso, puede ocasionar serios inconvenientes en la recaudación.

A su vez el constante análisis de la situación, permite realizar las acciones necesarias a tiempo para evitar que la morosidad avance en los distintos segmentos de usuarios. Es importante involucrar en este proceso a todas las áreas de la empresa.

2. No se debe instrumentar una acción de cobranza en particular, solo por que es barata y de fácil aplicación, las acciones deben prever un resultado positivo.



3. La Información es la herramienta más importante para realizar una eficiente gestión de cobro.

Los departamentos de catastro y registro de clientes deben tentar por todos los medios, con el apoyo de las demás áreas de la empresa, mantener actualizada la mayor cantidad de información posible.

El autor, sugiere el uso de herramientas modernas como los Sistemas de Información Geográfica (S.I.G) y de Geomarketing para realizar un trabajo de precisión en esta área.

4. Las oficinas de Atención al Cliente, la Capacitación del personal que negocia con los usuarios del servicio, y la Infraestructura (Arquitectónica e Informática) deben ser un complemento ideal de la gestión de cobranzas.

5. Un adecuado Plan de Créditos, y una amplia línea de Medios de Pago, permite que la acción de cobranzas sea sustentable en el tiempo, permitiendo que el cliente cumpla con sus obligaciones en tiempo y forma.

6. Los Gerentes y Jefes, deben involucrarse en estos procesos, siendo ellos los líderes que motiven permanentemente a los equipos de trabajo.

7. No olvidarse nunca del Ente Regulador, que esta observando cada paso que hace la empresa, eso nos evitara dificultades a la hora de negociar con los usuarios.

8. El Control debe ser permanente y realizarse antes, durante y después de cada acción, evaluando los gastos presupuestados, el grado de avance, las proyecciones estimadas, los desvíos ocurridos y generando mediante un optimo sistema de retroalimentación las acciones correctivas en cada caso.



En función a lo planteado hasta este momento por el autor, lo que se propone concretamente es lo siguiente.

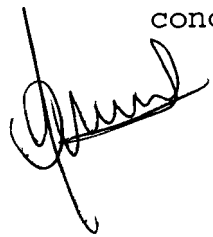
Las empresas, ya sean de servicios sanitarios como así otras empresas privadas, deben disponer indispensablemente de un plan de cobranzas, que este plasmado en un modelo de acciones y métodos aplicables a cada caso, para de esta manera poder dar un tratamiento adecuado a todos los clientes, ya sea un cliente cuya deuda es baja (mora temprana) como un cliente con deuda avanzada (mora tardía) o clientes que ya se encuentran en juicio o con un corte de servicio.

En épocas de recesión contar con un adecuado sistemas de cobranzas permite a la empresa recuperar sus deudas, pero lo más importante es que nos permite mantener la relación con los clientes.

En las empresas de servicios sanitarios, aunque las mismas no tengan competidores, es importante tener en cuenta que cuando un usuario ha ingresado en mora, y no se lo ha recuperado a tiempo, es un cliente menos, por que seguramente esa persona llegara un momento que será tan grande su deuda que no podrá hacer frente al pago de la misma, por lo tanto lo mas seguro es que ese cliente termine en un juicio que la empresa tardara meses o años en cobrarlo y el cliente mientras tanto no volverá a abonar mas la factura mensual o bimestral del servicio.

Es muy importante enfocar a toda la empresa en la gestión de la cobranza, se debe transmitir a todas las personas que integran la compania la importancia de que la empresa cobre por el servicio que presta, ya que la cobranza es el principal oxigeno para el funcionamiento, pues representa su única fuente de ingresos y con ellas se paga los sueldos de todos los empleados.

Este planteo se debe a que en muchas empresas se tiene el concepto, de que el problema de la morosidad es una



cuestión que le compete al Gerente Comercial, o del Departamento de Cobranzas, o del Sector de Atención al Público y no es así, cada uno de los miembros de la organización debe realizar con excelencia las tareas que le fueron asignadas y comprender que esa es la única manera de que la empresa pueda exigir al usuario que abone sus facturas en tiempo y forma, esto debe trasladarse a los operarios de agua y cloaca, al personal administrativo, al personal de mantenimiento, etc.

A modo de aporte el autor presenta como sugerencia un modelo de gestión de cobranzas flexible y aplicable a distintas empresas de servicios sanitarios.

- Se debe capacitar absolutamente a todo el personal que este en condiciones de gestionar una cobranza o asesorar sobre una deuda a un cliente.
- Esto permitirá a la empresa disponer de un amplio equipo de atención al cliente, que sea flexible y que no genere grandes costos o tiempos ociosos en los empleados.
- Lo que se pretende es disponer de un amplio grupo de gente que este permanentemente a disposición de la gestión de cobranzas.
- De manera tal, que en los días de vencimiento cuando la concurrencia de clientes a las oficinas son masivas, el personal administrativo que esta trabajando en las oficinas internas de la empresa, deje "transitoriamente" las tareas que esta realizando y se sume al sector de atención al público.
- Para esto es fundamental la infraestructura arquitectónica del salón comercial, el mismo debe prever que la capacidad de atención sea suficiente y que permita ampliar él numero de boxes en horarios picos



utilizando para tales casos las oficinas internas cercanas al salón comercial.

- El departamento de sistemas debe prestar un fuerte apoyo a la gestión de cobranzas y estar atento a cualquier imprevisto, para evitar que suceda como en los Bancos, en Internet, en Telefonía, y en otros servicios que cuando la afluencia de usuarios es masiva, se "cae" el sistema.
- La atención personalizada en el sector de recepción y espera, es fundamental, se debe derivar al cliente a los lugares adecuados para realizar su gestión sin que estos pierdan tiempo y evitando que hagan colas largas, informándole con certeza los tiempos reales de espera.
- No olvidemos nunca que la empresa invierte mensualmente miles de pesos y mucho tiempo realizando acciones postales, telefónicas, domiciliarias, de corte, etc. para que el cliente se presente en la empresa a regularizar su situación de deuda.
- Ese es el momento en donde no debemos fallar nunca, este es el último paso de una gestión que a veces lleva meses hasta conseguir que el cliente se acerque a nuestras oficinas.
- En ese momento debemos obtener la mayor información posible del mismo, y tentar por todos los medios, usando todas las técnicas de negociación que sean necesarias, que el cliente pague o que se comprometa a regularizar su situación en el corto plazo.

" Un modelo optimo de cobranzas, es capaz de recuperar el principal capital de toda empresa: sus clientes "



BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

- ◆ **CRÉDITO Y COBRANZAS:** Autor: Candace. L. Mondello *
Editorial Iberoamericana
- ◆ **PERSPECTIVA & CONTROL DE RIESGO:** Revista de cobranzas,
recuperación y riesgo - Publicación Bimestral -
Ediciones n° (01 al 11) publicadas desde Octubre de 1999
a Octubre 2001 respectivamente.
- ◆ **ADMINISTRACION:** Autores Harold Koontz y Heinz Weihrich *
Editorial Mc Graw Hill.
- ◆ **MARKETING ESTRATEGICO:** Autor: Jean - Jacques Lambin *
Editorial Mc Graw Hill.
- ◆ **LA GESTION DE EMPRESAS HOY:** Autores: Cavalle - Nueno -
Argandoña * Editorial: Biblioteca IESE de gestión de
empresas, Universidad de Navarra.

- - - - - * - - - - -

