

Manual de Estudio N.º 8

Carrera Técnico Laboral
en Servicios y Operaciones
Microfinancieras



Módulo 3: Recuperar Cartera



implementada por:

 **Sparkassenstiftung Alemania**
LATINOAMÉRICA Y EL CARIBE



Manual de Estudio N.º 8

Carrera Técnico Laboral en Servicios y Operaciones Microfinancieras

MÓDULO 3: Recuperar Cartera

Una Iniciativa de:



implementada por:

 **Sparkassenstiftung Alemana**
LATINOAMÉRICA Y EL CARIBE



Con:

**Banca Corazón**
Facilitamos su progreso



Introducción a las microfinanzas

Módulo 8: Asesorar Consumidor Microfinanciero

Primera edición: marzo de 2021

Autor:

Erwin Perpiñan Perdomo.

Editado por:

©FUNDACIÓN SPARKASSENSTIFTUNG COLOMBIA

Carrera 15 n.º 88 – 64, oficina 320. Bogotá D.C., Colombia.

Tel.:(57-1) 4672449

Revisión Editorial

Nelly Gonzalez Curay

Laura Klein

Director de Proyecto Regional Colombia

Raúl Martínez de la Piedra

Diseño y Diagramación

Signo Empresarial

Edición y Corrección de Estilo:

Signo Empresarial

Hecho en Colombia

Todos los derechos reservados. Queda autorizada la reproducción total o parcial de esta obra y su tratamiento o transmisión por cualquier medio o método, siempre y cuando se cite a la Sparkassenstiftung Alemana, el SENA y su(s) autor(es).

CONTENIDO

Introducción	15
Estructura del Manual de Estudio	18
Uso del Contenido	18
Objetivos	18
1. Regulación	19
1.1 Cobranza Judicial. Circular Externa 039 de 2011	20
1.1.1 Cobranza Prejudicial Gastos	20
1.1.2 Deber de Información	21
1.1.3 Condiciones de la Gestión de Cobranza Prejudicial	21
1.2 Cobranza Judicial	23
1.3 Cobranza en los Microcréditos	23
1.4 Protección al Consumidor Ley 1328 de 2009	23
1.4.1 Principios que Contiene la Ley.23	23
1.4.2 Prácticas y Cláusulas Abusivas	25
1.4.3 Clausula Aceleratoria Ley 45 de 1990 Artículo 69	27
1.4.4 Anatocismo, Artículo 2235 del Código Civil	27
1.4.5 Clasificación de la Cartera	28
1.4.6 Castigos	29
2. Cobranza	31
2.1 Definición de Cobranza.	32
2.2 Perfil del Asesor	32
2.3 Objetivos de la Cobranza	35
2.4 Características del Proceso de Cobranza	35
2.5 Razones de “No Pago”.	35
3. Política de Cobranza	38
4. Tipos de Cobranza	41
5. Ética	43

CONTENIDO

6. Aspectos Legales	45
6.1 Proceso Jurídico	
7. Limitantes y Paradigmas	48
8. Enfoque de Servicio al Cliente	51
9. Proceso de Cobranza	54
9.1 Planeación de Visitas	57
9.2 Investigación.	57
9.3 Contacto Inicial.	59
9.4 Negociación.	60
9.4.1 Estilos Básicos de Negociación.	60
9.4.2 Tipos de Negociador68	61
9.5 Preguntar Efectivamente.	62
9.5.1 Preguntas abiertas en Cobranzas	62
10. Manejo de objeciones	63
10.1 Técnicas para el Manejo de Objeciones	64
10.2 La Estrategia.	66
10.3 Tácticas.	67
10.4 Cierre.	68
10.5 Seguimiento.	70
10.6 Tipos de Clientes	70
11. La Comunicación en la Cobranza	74
11.1 La Comunicación Verbal.	75
11.2 Comunicación No Verbal	76
12. Clínicas de Cobranza o Rol Playing	79
12.1 Objetivos de las Clínicas de Cobranza.	80
12.2 Metodología de las Clínicas de Cobranza.	80

CONTENIDO

12.3 Tipos de Clínicas de Cobranza.	80
12.4 Organización de la Clínica de Cobranza	80
13. Cartas o Mensajes de Cobro	84
13.1 Principales Aspectos de la Redacción de Cartas y Mensajes.	87
13.2 Redacción.	87
13.3 Taller de Redacción	87
13.3.1 Objetivos de los Talleres de Redacción.	87
13.3.2 Metodología Talleres de Redacción Cartas y Mensajes de Cobranza.	88
13.3.3 Tipos de Talleres	88
13.3.4 Organización de los Talleres de Redacción	88
14. Comité de Mora	91
14.1 Generalidades del Comité de Mora	92
14.2 Indicadores de Gestión	93
14.3 Análisis de Tendencias	97
15. Restructuraciones.....	99
15.1 Criterios para Calificación de Créditos Restructurados.	102
15.2 Evaluación y Recalificación de Cartera de Crédito	102
16. Análisis de Cartera.....	103
16.1 Objetivos de los Talleres de Análisis de Cartera.	104
16.2 Metodología Talleres de Análisis de Cartera.	104
16.3 Tipos de Talleres de Análisis de Cartera.	104
16.4 Organización de los Talleres Análisis de Cartera	104
17. Productividad en el Proceso de Cobranza.	108
17.1 ¿Lo Importante o lo Urgente?	109
17.2 La Agenda	110
18. Bibliografía	111

FIGURAS

Figura 1 Perfil del Cobrador

Figura 2 Habilidades Requeridas por un Asesor de Cobranza

Figura 3 Principales Funciones del Asesor de Cobranza

Figura 4 Razones de No Pago

Figura 5 Problemas en la Cobranza

Figura 6 Política De Cobranza

Figura 7 Tipos de Cobranza

Figura 8 Publicaciones Indevidas

Figura 9 Paradigma

Figura 10 Enfoque de Servicio al Cliente

Figura 11 Facilitar la Cobranza - Enfoque de Servicio al Cliente

Figura 12 El Éxito de la Cobranza

Figura 13 Gestión de Cobranza

Figura 14 Proceso de Cobranza

Figura 15 Proceso anterior a la Gestión de Cobranza

Figura 16 Contacto Inicial

Figura 17 Negociación

Figura 18 Pautas para una Negociación Efectiva

Figura 19 Ayuda para la Entrevista

Figura 20 Manejo de Objeciones

Figura 21 Acciones y Estrategias Inadecuadas

Figura 22 Cierre Fin de Mes

Figura 23 Clasificación de Clientes

Figura 24 Características de Clientes con Cartera Vencida

Figura 25 Resumen de una Gestión Eficiente y Eficaz

Figura 26 Comunicación Verbal efectiva

Figura 27 Comunicación No Verbal

FIGURAS

Figura 28 Ejemplo Hoja de Registro del Comité de Mora

Figura 29 Razón o Relación Numérica entre Dos Variables de la Cobranza

Figura 30 Ejemplos de Indicadores de Cobranza

Figura 31 Variables Respecto a la Productividad

Figura 32 Variables Respecto a la Gestión

Figura 33 Variables Respecto a la Calidad de la Cartera

Figura 34 Análisis de Razones de Monitoreo

Figura 35 Análisis de Razones de Monitoreo 2

Figura 36 Otras Implicaciones en la Reestructuración

Figura 37 Enemigos del Tiempo

Figura 38 Formato Administración del Tiempo Formato Administracion del Tiempo

TABLAS

Tabla 1 Clasificación de Cartera

Tabla 2 Cartera Castigada

ABREVIATURAS

ONGs Entidades No Gubernamentales

SFC Superintendencia Financiera de Colombia

Estructura de contenidos de los Manuales de Estudio según talleres del plan de estudio de la carrera

Manual de Estudio N.º 1

Módulo 1: Asesorar consumidor microfinanciero

Taller N.º 1. Historia de las microfinanzas.

Taller N.º 2. Sistema financiero, normatividad y conceptos de microfinanzas.

Taller N.º 3. Análisis del sector y entidades microfinancieras.

Manual de Estudio N.º 2

Módulo 1: Asesorar consumidor microfinanciero

Taller N.º 6. Identificación del cliente.

Taller N.º 7. Recopilar datos del cliente.

Taller N.º 8. Marketing y asesoría al cliente.

Taller N.º 18. Información.

Taller N.º 19. Propuesta comercial cliente nuevo.

Taller N.º 20. Propuesta comercial cliente antiguo.

Módulo 2: Evaluar solicitudes microfinancieras

Taller No 1. Mercado objetivo.

Taller No 3. Conocimiento del cliente y sus necesidades.

Manual de Estudio N.º 3

Módulo 1: Asesorar consumidor microfinanciero

Taller N.º 9. Centrales de información y ley de hábeas data.

Taller N.º 17. Riesgos.

Módulo 2: Evaluar solicitudes microfinancieras.

Taller N.º 2. SARC.

Manual de Estudio N.º 4

Módulo 1: Asesorar consumidor microfinanciero

Taller N.º 10. Conceptual de matemáticas financieras.

Taller N.º 11. Interés simple.

Taller N.º 12. Conversión de tasas de interés.

Taller N.º 13. Interés compuesto.

Taller N.º 14. Anualidades.

Taller N.º 15. Amortización.

Taller N.º 16. Cálculo de créditos microfinancieros y políticas organizacionales.

Estructura de contenidos de los Manuales de Estudio según talleres del plan de estudio de la carrera

Manual de Estudio N.º 5

Módulo 1: Asesorar consumidor microfinanciero

Taller N.º 21. Educación financiera para clientes.

Manual de Estudio N.º 7

Módulo 2: Evaluar solicitudes microfinancieras

Taller N.º 21. Educación financiera para clientes.

Manual de Estudio N.º 6

Módulo 2: Evaluar solicitudes microfinancieras

Taller N.º 4. Factores de evaluación de solicitudes de crédito.

Taller N.º 5. Contabilidad básica.

Taller N.º 6. Análisis crediticio con énfasis en parámetros cuantitativos.

Taller N.º 7. Análisis cualitativo y organización de la información.

Taller N.º 9. Metodología crediticia como base del análisis de la información del cliente.

Taller N.º 10. Técnicas de comprobación de la información del cliente.

Taller N.º 11. Análisis financiero en la toma de decisiones crediticias.

Taller N.º 12. Indicadores de gestión que avalan la viabilidad de la solicitud crediticia.

Taller N.º 13. Modelo informes microfinancieros.

Taller N.º 14. Desembolso.

Manual de Estudio N.º 8

Módulo 3: Recuperar cartera

Taller N.º 1. Administración de cartera.

Taller N.º 2. Clasificación de las obligaciones objeto de la cobranza.

Taller N.º 3. Análisis de la información del cliente en mora.

Taller N.º 4. Comprender ley del consumidor financiero y ley hábeas data.

Taller N.º 5. Estrategias recuperación de cartera y medios. Observaciones.

Taller N.º 6. Manejo de Objeciones. Observaciones.

Taller N.º 7. Proyecciones de pago, acuerdos de pago y políticas de normalización.

Taller N.º 8. Procesos y procedimientos para recaudo de cartera. Informe de cobranzas.

Taller N.º 9. Evaluación de la gestión de cobranza.



INTRODUCCIÓN

El presente Manual de Estudio N.º 8 constituye el octavo de ocho documentos que se elaboran gracias al apoyo de la Sparkassenstiftung Alemana en Colombia con el objetivo de servir como material complementario y de consulta para los aprendices que se forman en la carrera de Técnico Laboral en Servicios y Operaciones Microfinancieras bajo el modelo de formación dual. Esta carrera es el resultado del trabajo colaborativo entre la Sparkassenstiftung Alemana, el Servicio Nacional de Aprendizaje “SENA”, y seis entidades microfinancieras que son parte de esta importante iniciativa (Bancamía, Banco Agrario de Colombia, Financiera Comultrasan, Contactar, Fundación delamujer y Mibanco Colombia).

Cabe precisar que este Manual de Estudios N.º 8 abarca contenidos ampliados del Módulo 3: Recuperar Cartera, de los talleres: N.º 1 Administración de cartera; Taller N.º 2 Clasificación de las obligaciones objeto de la cobranza; Taller N.º 3 Análisis de la información del cliente en mora; Taller N.º 4 Comprender Ley del consumidor financiero y Ley habeas data; Taller N.º 5 Estrategias recuperación de cartera y medios; Taller N.º 6 Manejo de objeciones – Observaciones; Taller N.º 7 Proyecciones de pago, acuerdos de pago y políticas de normalización; Taller N.º 8 Procesos y procedimientos para recaudo cartera informe de cobranzas y Taller N.º 9 Evaluación de la gestión de cobranza.

Para hacer un análisis de las tendencias del desarrollo de los operadores del mercado de las microfinanzas en Colombia, hay que comenzar por reconocer que el mercado en el país es heterogéneo. Desde muchos puntos de vista, esto dificulta y limita la construcción de datos comparativos útiles, que permitan una vista objetiva de lo que pasa en el mercado. Esta tarea resulta más difícil en un aspecto puntual pero importante, que es la imposibilidad de contar con información pública que muestren todos los actores de la industria y como es el comportamiento de la cartera en cada región del país, las Superintendencias solo muestran las cifras de las entidades reguladas, quedando por fuera las ONG y las empresas dedicadas al financiamiento.

Algo que se viene presentando en los últimos años, es el giro que han dado las microfinanzas, no solo en Colombia sino en Latinoamérica, el cual ha estado enmarcado por la mayor presencia de entidades reguladas, y cooperativas de ahorro y crédito versus la presencia, cada vez menos, de entidades no reguladas (cooperativas no reguladas y ONG). Según datos recopilados por Asomicrofinanzas a diciembre del 2020, los bancos comerciales y otras entidades representa-

ron al 89,5 % de la cartera de microcrédito del país. Las entidades no reguladas tenían una presencia alrededor del 10,5 % de la cartera de crédito.

La tendencia a una mayor presencia en el mercado de microcrédito de entidades reguladas y Fintechs, se resalta como los inicios de madurez de las microfinanzas, en un mercado viable y autosostenible. Innegablemente las ONG y otras entidades no reguladas, continuarán jugando un rol importante en la industria, pero con la tendencia a recuperar el espacio cedido en zonas cada vez más alejadas y mercados más informales.

En este orden de ideas, la presencia de fuertes competidores conlleva a la implementación de buenas prácticas en un mercado altamente competitivo, en donde el futuro de la gestión de cobranza y sus tendencias claves estarán enmarcados por la tecnología, la eficiencia en los procesos y las alianzas estratégicas para sostener una operación de cobranza personalizada. Por consiguiente, la necesidad de fortalecer las áreas críticas de cobranza en una organización e incrementar la productividad de la recuperación de cartera vencida mediante la identificación, optimización y automatización de los asuntos inherentes a la administración de la cobranza, son algunos de los factores críticos que las entidades deben enfrentar en el corto y mediano plazo para ser eficientes en el mercado.



ESTRUCTURA DEL MANUAL DE ESTUDIO

El presente documento es un material de consulta para los aprendices del programa de formación Técnicos Laborales en Servicios y Operaciones Microfinancieras, y aborda los siguientes temas en los cuales se basa cada capítulo:

Manual de Estudio N.º 6

Módulo 3: Recuperar Cartera

Taller N.º 1. Administración de cartera.

Taller N.º 2. Clasificación de las obligaciones objeto de la cobranza.

Taller N.º 3. Análisis de la información del cliente en mora.

Taller N.º 4. Comprender ley del consumidor financiero y ley hábeas data.

Taller N.º 5. Estrategias recuperación de cartera y medios. Observaciones.

Taller N.º 6. Manejo de Objeciones. Observaciones.

Taller N.º 7. Proyecciones de pago, acuerdos de pago y políticas de normalización.

Taller N.º 8. Procesos y procedimientos para recaudo de cartera. Informe de cobranzas.

Taller N.º 9. Evaluación de la gestión de cobranza.

Uso del contenido

Este documento es concebido como un manual genérico, donde cada persona o entidad tomará y valorará lo conveniente, ajustando lo correspondiente a su realidad y condición.

Objetivos

1. Conocer y apropiar los aspectos más relevantes para realizar una adecuada gestión de recuperación de cartera.
2. Identificar el rol de la recuperación de cartera bajo la Ley de protección del consumidor.
3. Aplicar el enfoque de servicio al cliente en el proceso de recuperación de cartera.
4. Conocer y apropiar el proceso de recuperación de cartera.

1

REGULACIÓN



Las normas en materia de protección al consumidor financiero han permitido un avance en aspectos de regulación de la cobranza. Sin embargo, aún falta profundizar más en las normas que inciden en la gestión de la misma. En este capítulo se hablará de aquellas normas y leyes que inciden directa e indirectamente en la gestión de cobranza.

1.1 Cobranza Judicial. Circular Externa 039 de 2011

La Superintendencia Financiera de Colombia (SFC) expidió la Circular Externa 039 del 6 de septiembre de 2011, por medio de la cual imparte instrucciones relacionadas con las condiciones de la gestión de cobranza prejudicial, con el fin de garantizar que las entidades vigiladas actúen dentro del marco general de la debida diligencia para la prestación del servicio en la gestión de cobranza a deudores morosos.

La Circular se aplicará a las entidades vigiladas por la Superintendencia Financiera de Colombia, con excepción de aquellas que se encuentren sometidas a algún régimen especial sobre el particular, tales como las entidades administradoras de fondos de pensiones y cesantías quienes deberán atender las disposiciones especiales que resulten aplicables. Las instrucciones impartidas a través de la presente Circular deberán ser atendidas por las entidades vigiladas, independientemente de que la gestión sea realizada directamente por estas o a través de terceros.

En todo caso, la contratación de terceros para realizar las gestiones de cobranza se hará bajo la entera responsabilidad de la entidad vigilada quien es igualmente responsable de velar porque los terceros contratados, atiendan en forma integral las instrucciones establecidas en la presente Circular.

Las entidades vigiladas deberán incluir en sus contratos una cláusula en la que se señale que el cesionario de la cartera, cuando esta sea transferida, observará las pautas de cobro establecidas por la Superintendencia Financiera de Colombia en la presente circular.

1.1.1 Cobranza Prejudicial Gastos

Para los efectos del presente documento se entiende por gastos de cobranza prejudicial toda erogación en la que haya incurrido la entidad vigilada por razón de las actividades desplegadas durante el ejercicio de la gestión de cobro prejudicial, tendientes a obtener la recuperación de su cartera, incluidos los honorarios profesionales, independientemente de que la gestión sea realizada directamente por funcionarios de la entidad o por terceros facultados por esta.

Los mecanismos de cobranza prejudicial deben constituirse en formas privadas y pacíficas de solución de litigios que resulten menos gravosas para ambas partes; su ejercicio no podrá constituir una fuente adicional de conflictos ni proponerse como una estrategia para eludir el cumplimiento de los requisitos, cargas, términos de prescripción y demás garantías de imparcialidad que aseguran el proceso. En este orden de ideas, la gestión de cobranza realizada por entidades vigiladas o por terceros autorizados por éstas deberá efectuarse con profesionalismo, garantizando el respeto de los consumidores financieros y absteniéndose de abusar de su posición dominante contractual. Constituyen formas indebidas de cobranza:

- Aquellas que buscan presionar el pago poniendo en conocimiento de terceros que no son parte de la relación crediticia.
- Cobro a través de ‘chepitos’.

- Fijar avisos en zonas comunes al conjunto residencial o en diarios de amplia circulación donde se informe de manera indiscriminada de la condición de deudor de una persona.
- Envío de comunicaciones a terceros que tengan relaciones comerciales con el deudor, sin perjuicio de la posibilidad de enviar la información del comportamiento de pagos de los deudores a las centrales de información, de acuerdo con lo previsto en las disposiciones legales que resulten aplicables.

1.1.2 Deber de Información

Las entidades vigiladas deberán informar a los consumidores financieros de manera clara, cierta, precisa, suficiente, de fácil comprensión, en forma previa y al momento de la aprobación o desembolso de los créditos, lo siguiente:

- Las políticas y mecanismos implementados por la entidad para efectuar la gestión de cobranza prejudicial.
- El momento a partir del cual se iniciará la gestión de cobranza prejudicial.
- Los gastos derivados de la gestión de cobranza prejudicial, incluida la forma para determinarlos y los conceptos empleados para su liquidación.
- Las dependencias internas o las entidades externas autorizadas por la vigilada para adelantar las gestiones de cobranza.
- Las entidades vigiladas deberán informar si las personas que realizan la gestión de cobranza se encuentran autorizadas para aceptar acuerdos de pago con los consumidores financieros.
- Los canales a través de los cuales los deudores

podrán efectuar el pago.

Cualquier modificación relacionada con la información de que tratan los anteriores literales deberá ser informada al cliente por escrito, de manera oportuna a través de mecanismos idóneos. En todo caso, los cambios o modificaciones de dicha información deberán ser comunicados en los extractos o estados de cuenta de las obligaciones. Las anteriores instrucciones se entenderán sin perjuicio de la obligación de las entidades vigiladas de mantener a disposición de los consumidores financieros tal información en oficinas y a través de los medios que se consideren idóneos.

1.1.3 Condiciones de la Gestión de Cobranza Prejudicial

Si bien los gastos de cobranza no son de aquellos que se reputan¹ como intereses en los términos de los artículos 65 y 68 de la Ley 45 de 1990, para poder ser trasladados a los deudores, las entidades vigiladas y los terceros autorizados por éstas deberán tener en cuenta las siguientes instrucciones:

- Las entidades vigiladas deberán asegurarse de que las personas responsables de hacer la gestión de cobro den un buen trato al deudor.
- Todo cobro que se traslade al consumidor financiero por concepto de gastos de cobranza deberá implicar el despliegue de una actividad real encaminada efectivamente a la recuperación de cartera, y el costo de la misma deberá corresponder a los montos que hayan sido previamente informados a los deudores. Se considera práctica no autorizada el cobro a los deudores por concepto de gastos de cobranza

¹ Reputar: juzgar o hacer concepto del estado o calidad de alguien o algo.

en forma automática, es decir, por el simple hecho de incurrir en mora o sin mediar gestión alguna tendiente a procurar el recaudo efectivo de la obligación.

- Los cobros deberán ser razonables y proporcionados a la gestión efectivamente adelantada.
- No se podrá realizar ningún cobro por concepto de gastos de cobranza, si estos no se encuentran debidamente sustentados. En consecuencia, las entidades vigiladas deberán disponer lo pertinente para que todas las actividades realizadas tendientes a lograr la recuperación de la cartera queden debidamente registradas y sirvan de sustento para el cobro.
- Los funcionarios o terceros facultados para realizar la gestión de cobranza deberán identificarse debidamente ante el deudor.
- Los funcionarios o terceros facultados para realizar la gestión de cobranza deberán brindar información cierta, suficiente, actualizada y de fácil comprensión respecto de las obligaciones objeto de cobro, monto de la obligación, saldo pendiente por cancelar, valor y tasa de los intereses corrientes y de mora, fechas de vencimiento y de pago, días de retardo, datos de contacto de los funcionarios o terceros autorizados a quienes puede acudir a fin de realizar eventuales acuerdos de pago, orden de imputación de los pagos, entre otros.
- De todas las gestiones realizadas para la recuperación de cartera y de la información que se suministró a los deudores, deberá dejarse constancia documental, es decir, que pueda ser reproducida y suministrada al deudor cuando este o las entidades competentes así lo requieran.
- Las gestiones de cobro deberán efectuarse de manera respetuosa y en horarios adecuados para los consumidores financieros. Se entenderá por horarios adecuados aquellos que no afecten la intimidad personal y familiar del deudor. Cuando habiéndose desplegado la gestión de cobro en horarios adecuados, no sea posible localizar al deudor, la entidad podrá, de manera excepcional, intentar ubicarlo en horarios extraordinarios.
- Los funcionarios o terceros autorizados para adelantar la gestión de cobranza deben reportar a la entidad vigilada de manera inmediata el acuerdo a que se llegó con el deudor y el dinero cancelado por este, a fin de que la aplicación del pago sea igualmente inmediata.
- De todos los pagos efectuados por el deudor debe expedirse un comprobante en el cual se encuentre desagregado la aplicación del pago, el cual podrá ser entregado con el pago o posteriormente.
- Las entidades vigiladas deberán establecer mecanismos tendientes a garantizar, por parte de los funcionarios o los terceros autorizados para realizar la gestión de cobranza, la custodia y reserva de la información del cliente.
- Las entidades vigiladas deberán llevar un registro permanentemente actualizado en el cual se indique a qué casa de cobranza externa fue remitido el deudor, cuando sea el caso.
- Las entidades deberán informarle al deudor el orden de la imputación de pagos.
- Las entidades deberán garantizar que exista transparencia en la información que suministran directamente los funcionarios de esta y terceros facultados para realizar la gestión de

cobranza, de manera que no existan inconsistencias entre una y otra información.

1.2 Cobranza Judicial

Cuando el cobro de la obligación se realice a través de un proceso judicial, las entidades deberán observar las directrices impartidas por el juez en cada etapa del proceso, pues él es el único competente para adoptar los mecanismos tendientes a hacer cumplir sus decisiones.

1.3 Cobranza en los Microcréditos

En el caso de los gastos de cobranza de las obligaciones derivadas de microcréditos, las entidades vigiladas deberán observar lo previsto en el artículo 39 de la Ley 590 de 2000 y demás normas que la modifiquen o sustituyan. Dicha disposición autoriza expresamente a los intermediarios financieros y a las organizaciones especializadas en crédito microempresarial para cobrar honorarios y comisiones de conformidad con las tarifas que autorice el Consejo Superior de Microempresa.

Artículo 29. Sistemas de Microcrédito.

“Con el fin de estimular las actividades de microcrédito, entendido como el sistema de financiamiento a microempresas, dentro del cual el monto máximo por operación de préstamo es de veinticinco (25) salarios mínimos mensuales legales vigentes sin que, en ningún tiempo, el saldo para un solo deudor pueda sobrepasar dicha cuantía, autorizase a los intermediarios financieros y a las organizaciones especializadas en crédito microempresarial, para cobrar honorarios y comisiones, de conformidad con las tarifas que autorice el Consejo Superior de Microempresa, no repuntándose tales cobros como intereses, para

efectos de lo estipulado en el artículo 68 de la Ley 45 de 1990”.

“Con los honorarios se remunerará la asesoría técnica especializada al microempresario, en relación con la empresa o actividad económica que desarrolle, así como las visitas que deban realizarse para verificar el estado de dicha actividad empresarial; y con las comisiones se remunerará el estudio de la operación crediticia, la verificación de las referencias de los codeudores y la cobranza especializada de la obligación”.

1.4 Protección al Consumidor Ley 1328 de 2009

La ley 1328 de 2009, establece disposiciones en materia financiera, de seguros, del mercado de valores y otras disposiciones en las cuales se encuentran los derechos que tienen los usuarios del sistema financiero, inclusive aquellos que no son clientes pero si pudieran ser potencialmente. Dentro de la citada ley entonces se establece el régimen de protección a los usuarios del sistema financiero que tiene por objeto establecer los principios y reglas que rigen la protección de los consumidores financieros en las relaciones entre estos y las entidades vigiladas por la Superintendencia Financiera de Colombia, sin perjuicio de otras disposiciones que contemplen medidas e instrumentos especiales de protección.

1.4.1 Principios que Contiene la Ley

Quién es un consumidor financiero: la ley establece que dentro del concepto de consumidor financiero, se incluye a toda persona que sea consumidor en el sistema financiero, asegurador y del mercado de valores. Consumidor financiero: es todo cliente, usuario o cliente potencial de las entidades vigiladas.

Debida diligencia: las relaciones entre las entidades vigiladas y los consumidores financieros deberán desarrollarse de forma que se propenda por la satisfacción de las necesidades del consumidor financiero, de acuerdo con la oferta, compromiso y obligaciones acordadas.

Libertad de elección: las entidades vigiladas y los consumidores financieros podrán escoger libremente a sus respectivas contrapartes en la celebración de los contratos mediante los cuales se instrumente el suministro de productos o la prestación de servicios que las primeras ofrezcan.

Transparencia e información cierta, suficiente y oportuna: las entidades vigiladas deberán suministrar a los consumidores financieros información cierta, suficiente, clara y oportuna, que permita, especialmente, que los consumidores financieros conozcan adecuadamente sus derechos, obligaciones y los costos en las relaciones que establecen con las entidades vigiladas.

Atención oportuna del trámite de quejas: las entidades vigiladas deberán atender eficiente y debidamente en los plazos y condiciones previstos en la regulación vigente las quejas o reclamos interpuestos por los consumidores financieros y, tras la identificación de las causas generadoras de las mismas, diseñar e implementar las acciones de mejoras necesarias, oportunas y continuas.

Educación financiera: las entidades que tienen que ver con el sector financiero deben brindar una adecuada educación de los consumidores financieros respecto de los productos y servicios financieros que ofrecen las entidades vigiladas, de la naturaleza de los mercados en los que actúan, de las instituciones autorizadas para prestarlos, así como de los diferentes mecanismos establecidos para la defensa de sus derechos.

Negación de productos financieros a una persona: la negativa en la prestación de servicios o en el ofrecimiento de productos deberá fundamentarse en causas objetivas y no podrá establecerse tratamiento diferente injustificado a los consumidores financieros.

Obligaciones de las entidades financieras: abstenerse de incurrir en conductas que conlleven abusos contractuales o de convenir cláusulas que puedan afectar el equilibrio del contrato o dar lugar a un abuso de posición dominante contractual.

Elaborar los contratos y anexos que regulen las relaciones con los clientes, con claridad, en caracteres legibles a simple vista, y ponerlos a disposición de estos para su aceptación. Copia de los documentos que soporten la relación contractual deberá estar a disposición del respectivo cliente, y contendrá los términos y condiciones del producto o servicio, los derechos y obligaciones, las tasas de interés, precios o tarifas y la forma para determinarlos.

Abstenerse de hacer cobros no pactados o no informados previamente al consumidor financiero, de acuerdo con los términos establecidos en las normas sobre la materia, y tener a disposición de este los comprobantes o soportes de los pagos, transacciones u operaciones realizadas por cualquier canal ofrecido por la entidad vigilada. La conservación de dichos comprobantes y soportes deberá atender las normas sobre la materia.

Abstenerse de realizar cobro alguno por concepto de gastos de cobranza prejudicial sin haberse desplegado una actividad real encaminada efectivamente a dicha gestión, y sin haber informado previamente al consumidor financiero el valor de estos. Las gestiones de cobro deben efectuarse

de manera respetuosa y en horarios adecuados.

Guardar la reserva de la información suministrada por el consumidor financiero y que tenga carácter de reservada en los términos establecidos en las normas correspondientes, sin perjuicio de su suministro a las autoridades competentes.

Dar constancia del estado y/o las condiciones específicas de los productos a una fecha determinada, cuando el consumidor financiero lo solicite, de conformidad con el procedimiento establecido para el efecto, salvo aquellos casos en que la entidad vigilada se encuentre obligada a hacerlo sin necesidad de solicitud previa.

Atender y dar respuesta oportuna a las solicitudes, quejas o reclamos formulados por los consumidores financieros, siguiendo los procedimientos establecidos para el efecto, las disposiciones consagradas en esta Ley y en las demás normas que resulten aplicables.

1.4.2 Prácticas y Cláusulas Abusivas

La figura de las denominadas prácticas abusivas no es común en el derecho colombiano, por tal motivo, crear una figura especial de prohibición a las entidades vigiladas por la SFC, para evitar situaciones que eventualmente limiten o restrinjan el adecuado funcionamiento de las relaciones con los deudores, no es sencillo. La legislación en un intento de moderar y proteger al deudor, quien bajo el principio de Buena Fe, incurre en mora en el cumplimiento de una obligación, cualquiera que sea su naturaleza, dispone en el artículo 11 del Título I de la Ley 1328 de 2009, Régimen de Protección al Consumidor Financiero, que se prohíbe expresamente la utilización de cláusulas abusivas en los contratos de adhesión que cele-

bren las entidades vigiladas con sus clientes.

Al respecto es importante tener en cuenta lo siguiente:

Las cláusulas abusivas son aquellas que incluyen condiciones que puedan afectar el equilibrio del contrato o dar lugar a abuso de la posición dominante contractual, afectando la relación de igualdad que, guardadas las proporciones, debe existir entre la entidad vigilada y el cliente. (Literal e del artículo 7 de la Ley en mención).

La Ley define que un contrato de adhesión es aquel elaborado unilateralmente por las entidades vigiladas en un escenario en el que las condiciones no pueden discutirse previamente por los clientes, sino que estos sencillamente lo aceptan o rechazan (Literal f del artículo 2 de la Ley 1328 de 2009).

Las cláusulas que se consideran abusivas, en los términos del artículo que se comenta, y que por tanto no deben incluirse en ningún contrato de adhesión son las siguientes:

- Las que impliquen limitación a los derechos de los consumidores financieros.
- Las que impliquen renuncia a los derechos de los consumidores financieros.
- Las que inviertan la carga de la prueba en perjuicio del consumidor financiero (exijan que la prueba la suministre el consumidor financiero cuando éste no se encuentre en condiciones de obtenerlas).
- Las que incluyan espacios en blanco, cuando no haya carta de instrucciones para diligenciar esos espacios.
- Cualquiera que limite los deberes de las entidades vigiladas.

- Cualquiera que exonere, atenúe o limite la responsabilidad de las entidades vigiladas y puedan perjudicar al consumidor financiero.
- Las que establezca la SFC de manera previa y general.
- La Ley prevé que si las entidades vigiladas incluyen una cláusula abusiva en un contrato, esta se considerará no escrita y sin efecto alguno para el consumidor financiero; así, no es necesario acudir a un proceso judicial para que el juez declare la nulidad de la cláusula, sino que de pleno derecho no producirá efecto alguno. Ante una eventual duda, el alcance de cada cláusula deberá analizarse en los casos concretos.
- Algunos ejemplos de que se consideran prácticas abusivas por parte de las entidades vigiladas, son los siguientes:
 - » Cuando exigen adquirir otros productos o servicios para acceder al que se requiere.
 - » El condicionamiento al consumidor financiero por parte de la entidad vigilada de que este acceda a la adquisición de uno o más productos o servicios que presta directamente o por medio de otras instituciones vigiladas a través de su red de oficinas, o realice inversiones o similares, para el otorgamiento de otro u otros de sus productos y servicios, y que no son necesarias para su natural prestación.
 - » El iniciar o renovar un servicio sin solicitud o autorización expresa del consumidor.
 - » La inversión de la carga de la prueba en caso de fraudes en contra de consumidor financiero.

2.4 Habeas Data Ley 1266 de 2008

Una de las mayores preocupaciones de las personas es que su nombre haga parte de la "lista negra" de las centrales de riesgo, dejándolos sin la posibilidad de solicitar un crédito, ya que si se ha sido reportado puede significar en algunos casos el final de la vida crediticia.

El habeas data es un derecho de orden constitucional que protege el buen nombre de las personas y el acceso a la información que reposa en las entidades bancarias, financieras y de centrales de riesgo. Se procura con esta ley controlar el manejo de la información y facilitar adicionalmente a las entidades bancarias conocer los hábitos de pago de los usuarios para minimizar el riesgo.

La Ley de Habeas Data, da el derecho a que la información que esté en bancos de datos sea correcta, veraz y completa. En caso de ser negativa tendrá una permanencia de cuatro años, si se demora más de dos años en pagar. Si es menor de dos años, la deuda debe permanecer el equivalente al doble de tiempo que permanezca en mora.

Por el contrario, la información positiva permanecerá de manera indefinida en los bancos de datos de los operadores. Si el deudor ya pagó y no lo han borrado de los sistemas de riesgo, se recomienda:

- Acudir a la entidad donde lo hayan reportado para pedir el respectivo paz y salvo.
- Luego, acercarse a las centrales de riesgo para solicitar la información que allí reposa.
- En caso de que no sea real la información, puede utilizar el instrumento del derecho de petición ante la entidad que lo haya reportado pidiendo la corrección del dato.

- La entidad tiene 15 días hábiles para responder el derecho de petición.
- Finalmente, si entregan una información inexacta o no se obtiene una pronta respuesta se podrá instaurar una acción de tutela.

Se recomienda al menos una vez cada semestre revisar el estado en las centrales de riesgo, para evitar ser víctima de gran cantidad de delitos por suplantación que se están presentando diariamente. Los beneficios de esta ley se pierden en la medida en la que incurra nuevamente en mora en una o en todas sus obligaciones, toda la información negativa que haya sido excluida por haber accedido al beneficio del habeas data, será incluida nuevamente en su historial crediticio.

Es responsabilidad de la central de información financiera verificar si las entidades que realizan el reporte se encuentran legítimamente autorizadas por el titular de los datos negativos para que éstos se suministren a las centrales de riesgo. Por ello, las centrales deben verificar si las entidades involucradas se encuentran autorizadas para hacer dicho reporte, de modo que, si acreditan debidamente esa facultad, se encontrará demostrada la legitimidad del reporte, lo que permite que se mantenga por el tiempo correspondiente en las centrales de riesgo. En caso contrario, deberá cancelar el reporte.

1.4.3 Clausula Aceleratoria Ley 45 de 1990 Artículo 69

Los títulos valores son documentos necesarios para legitimar el ejercicio del derecho que en ellos se incorpora. Además, desde el punto de vista material es un documento escrito, siempre firmado por el deudor, en el cual se pueden establecer

clausulas por si se presenta un incumplimiento. Entre dichas cláusulas encontramos la aceleratoria la cual “obra como una condición resolutoria del plazo, sujeta al no pago del deudor y la voluntad del acreedor de declarar vencido el plazo”.

La cláusula aceleratoria es aquella en virtud de la cual, tratándose de obligaciones cuyo pago debe hacerse por cuotas, el acreedor tiene la facultad de declarar vencido, anticipadamente, la totalidad del crédito, dando así por extinguido el plazo convenido y haciendo exigibles de inmediato los instalamentos pendientes. Esto genera que los intereses del acreedor estén protegidos y que pueda hacer exigible una deuda a su favor, teniendo así el deudor que respaldar dicha deuda. No sobra advertir que en caso de no haberse convenido la cláusula aceleratoria, el acreedor no podría hacer uso de esa prerrogativa.

“Artículo 69. Mora en sistemas de pago con cuotas periódicas. Cuando en las obligaciones mercantiles se estipule el pago mediante cuotas periódicas, la simple mora del deudor en la cancelación de las mismas no dará derecho al acreedor a exigir la devolución del crédito en su integridad, salvo pacto contrario”.

1.4.4 Anatocismo Artículo 2235 del Código Civil

El cobro de intereses sobre intereses, denominado “anatocismo”, es prohibido en el derecho privado, la legislación civil y la comercial. Se consagran reglas relativas a su prohibición, con salvedades respecto de esta última. La Ley 45 de 1990 reconoció los sistemas de interés compuesto o de capitalización de intereses para que en operaciones de largo plazo los establecimientos de crédito utilicen sistemas de pago que lo contemplen. La

Corte Constitucional reconoció la capitalización de intereses pero rechaza su aplicación para los créditos de vivienda. La legislación no consagra puntualmente la noción de “capitalización de intereses”, pero realiza referencias tales como “cuotas periódicas”, “sistemas de pago” y “programas de amortización”.

El artículo 2235 del Código Civil (Ley 57 de 1887) dispone: “Si la obligación es de pagar una cantidad de dinero, la indemnización de perjuicios por la mora está sujeta a las reglas siguientes... ‘los intereses atrasados no producen interés’”. De manera concordante, el artículo 2235 del mismo código ordena: “Se prohíbe estipular intereses de intereses”.

A su turno, el Código de Comercio en su artículo 886 prescribe que los intereses pendientes no producirán intereses sino desde la fecha de la demanda judicial del acreedor, o por acuerdo posterior al vencimiento, siempre que en uno y otro caso se trate de intereses debidos con un año de anterioridad, por lo menos.

1.4.5 Clasificación de la Cartera

La Circular Externa 010 de 2008, en el capítulo II, habla sobre las reglas relativas a la gestión del riesgo crediticio. A continuación se abordan los aspectos más relevantes.

Categoría A: riesgo normal

Son aquellos créditos que presentan una atención apropiada de los estados financieros de los deudores, demostrando una adecuada capacidad de pago, en términos del monto y origen de los ingresos con que cuentan y así mismo una adecuada estructuración de los flujos de caja del proyecto.

Categoría B: riesgo aceptable, superior al normal

Los créditos calificados en esta categoría están aceptablemente atendidos y protegidos, pero existen algunas debilidades en la capacidad de pago del deudor o los flujos de caja del proyecto, en forma tal que, de no ser corregidas oportunamente, llegarían a afectar el normal recaudo del crédito.

Categoría C o “riesgo apreciable”

En esta categoría podemos calificar todos aquellos créditos que presentan insuficiencias en la capacidad de pago del deudor o en los flujos de caja del proyecto y comprometen el normal recaudo de la obligación en los términos convenidos.

Categoría D o “riesgo significativo”

Esta categoría está compuesta por todos aquellos créditos que se encuentran en un grado de riesgo mayor a la categoría D (riesgo significativo), cuya probabilidad de recaudo es altamente dudosa.

Categoría E o “riesgo de incobrabilidad”

Así como su nombre lo indica, en esta categoría entran todos los créditos de riesgo con una mínima probabilidad de recaudo.

Calificación de la cartera de créditos por edad de vencimiento

Las condiciones señaladas en el siguiente cuadro, hace referencia a la edad de vencimiento y clase de cartera de créditos, las cuales son las condiciones suficientes para adquirir la calificación respectiva.

Figura 1

Clasificación de Cartera

CATEGORIA	COMERCIAL	CONSUMO	VIVIENDA	MICROCREDITO
A	0 - 30 días	0 - 30 días	0 - 60 días	0 - 30 días
B	31 -90 días	31 -90 días	61 -150 días	31 -90 días
C	91 -180 días	61 -90 días	151 -360 días	61 -90 días
D	181 - 360 días	91 - 180 días	361 - 540 días	91 - 120 días
E	> 360 días	> 180 días	> 540 días	> 120 días

Fuente: Elaboración propia.

El anexo 1 – Régimen general de evaluación, calificación y provisionamiento de cartera de crédito, Circular Externa 040 de 2007, establece las políticas que deben prever los sistemas de cubrimiento del riesgo mediante provisiones generales e individuales que permitan absorber las pérdidas esperadas derivadas de la exposición crediticia de las entidades y estimadas mediante las metodologías y análisis desarrollados.

Las provisiones que las entidades deben mantener en todo momento para los créditos de consumo y microcrédito no deben ser inferiores a los porcentajes que se indican, calculadas sobre el saldo pendiente de pago:

CALIFICACIÓN DE CREDITO	PORCENTAJE MÍNIMO DE PROVISIÓN NETO DE GARANTIA
A	0%
B	1%
C	20%
D	50%
E	100%

1.4.6 Castigos

La expresión “castigar la cartera” es propia de los contadores públicos, pues es su trabajo realizar este procedimiento. Cuando se habla de castigar la cartera, en realidad se está hablando de provisión de cartera que es el procedimiento contable y/o fiscal mediante el cual se reconoce en el gasto la cartera que se considera imposible de recuperar.

Cuando se entrega una operación de crédito y con el tiempo el cliente no paga, y la entidad considera que nunca pagará, se procede a “castigar” esa cartera contra el gasto, es decir, que esa pérdida de la cartera se trata como un gasto para la entidad.

Cada determinado tiempo la empresa debe hacer un análisis de su cartera, identificar y clasificar aquella cartera (cuentas por cobrar a clientes) según los tiempos de vencimiento, esto es, según el tiempo que ha transcurrido desde cuando el cliente debió pagar. El valor que se determine como provisión, es el que se lleva a un gasto, acreditando previamente la cuenta de clientes en el activo, puesto que esta cuenta se debe disminuir ya que el cliente no pagará.

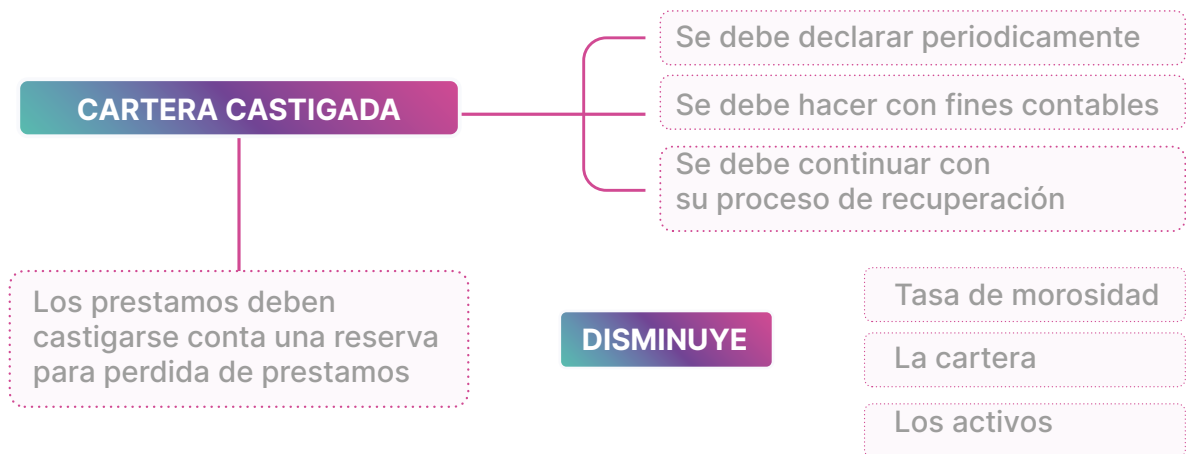
Las entidades vigiladas deberán presentar a la Superintendencia una relación de los castigos de activos de los cuales sean titulares, que hayan sido debidamente aprobados por la Junta Directiva. Dicha relación, suscrita por el representante legal de la entidad, se remitirá junto con los estados financieros en los cuales se efectúe el registro contable correspondiente y deberá acompañarse con los siguientes documentos:

- Copia del acta de la Junta Directiva donde conste la aprobación de los castigos.
- Certificación del Revisor Fiscal donde conste la exactitud de los datos relacionados.

Es entendido que el castigo de activos no libera a los administradores de las responsabilidades que puedan haberles por las decisiones adoptadas en relación con los mismos y en modo alguno releva a la entidad respectiva de su obligación de proseguir las gestiones de cobro que sean conducentes.

Así las cosas, a efectos de solicitar la aprobación por parte de la Junta Directiva de la institución, es necesario que los administradores de las entidades expongan ante los miembros de la Junta Directiva, las gestiones de cobro realizadas y las razones tenidas en cuenta para considerar los activos castigados como incobrables o irrecuperables.

Figura 2
Cartera Castigada



Fuente: Elaboración propia

En cuanto al lapso de tiempo en mora que debe transcurrir para que una institución financiera castigue su cartera de créditos, no hay norma o instructivo que lo establezca, tal decisión dependerá de las políticas internas de cada entidad en

la evaluación del riesgo crediticio, actividad que debe estar acorde con los principios, criterios generales y parámetros mínimos para el diseño, desarrollo y aplicación del Sistema de Administración del Riesgo Crediticio (SARC).

A photograph of three call center agents sitting at their desks, wearing headsets and working on computers. The image is overlaid with a semi-transparent pink color. The agents are a woman in the foreground on the left, a man in the middle, and a woman on the right. They are all looking towards the right side of the frame.

2

COBRANZA

2.1 Definición de Cobranza

En términos generales, la palabra cobranza se refiere a la acción o acciones ejecutadas, por una persona con el objetivo de normalizar el pago de una obligación. Es decir, coaccionar de manera adecuada el cumplimiento del convenio suscrito o documento legal firmado (pagaré, letra, etc.), entre las partes involucradas.

La Real Academia de la Lengua Española define la cobranza como “la acción o efecto de cobrar o recibir dinero como pago de una deuda”.

2.2 Perfil del Asesor

El cobrador es la persona encargada de la recuperación y normalización de las obligaciones de crédito. Para asegurar una eficiente y eficaz gestión

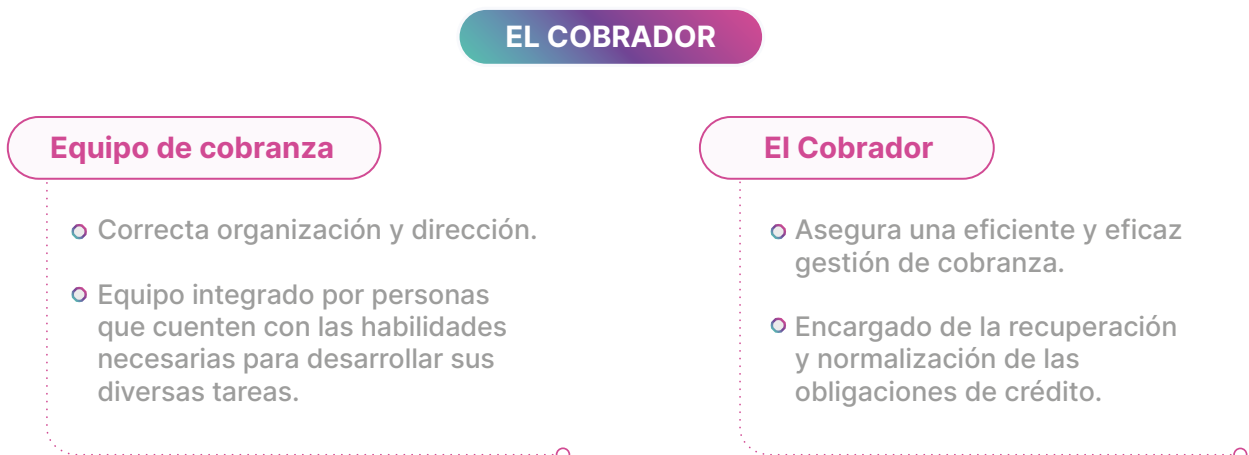
de cobranza, es fundamental la correcta organización y dirección del equipo de cobranza, el cual debe estar integrado por personas que cuenten con las habilidades necesarias para desarrollar diversas tareas.

Desde este punto de vista, el cobrador debe contar con el conocimiento de diversas áreas y el desarrollo de habilidades que le permitan manejar con éxito la labor desempeñada. Es decir, un grado de profesionalización que lleva a un nivel más alto la labor de cobranza.

Por tanto, el cobrador debe ser una persona proactiva que enmarque su trabajo en la comunicación efectiva para concertar acuerdos que permitan solucionar problemas de pago.

Figura 3

Perfil del Cobrador



Fuente: Elaboración propia

Las principales funciones del cobrador son:

- Realizar el seguimiento de los clientes, a través de llamadas telefónicas o visitas domiciliarias.
- Elaborar la planeación semanal de sus actividades.
- Cumplir con la planeación de las visitas semanales para la recuperación de cartera vencida.
- Identificar las causas de incumplimiento y negociar acuerdos de pago.
- Mantener una comunicación directa con los clientes y llevar un estricto seguimiento de los compromisos realizados.
- Registrar las actividades realizadas en una bitácora de seguimiento.

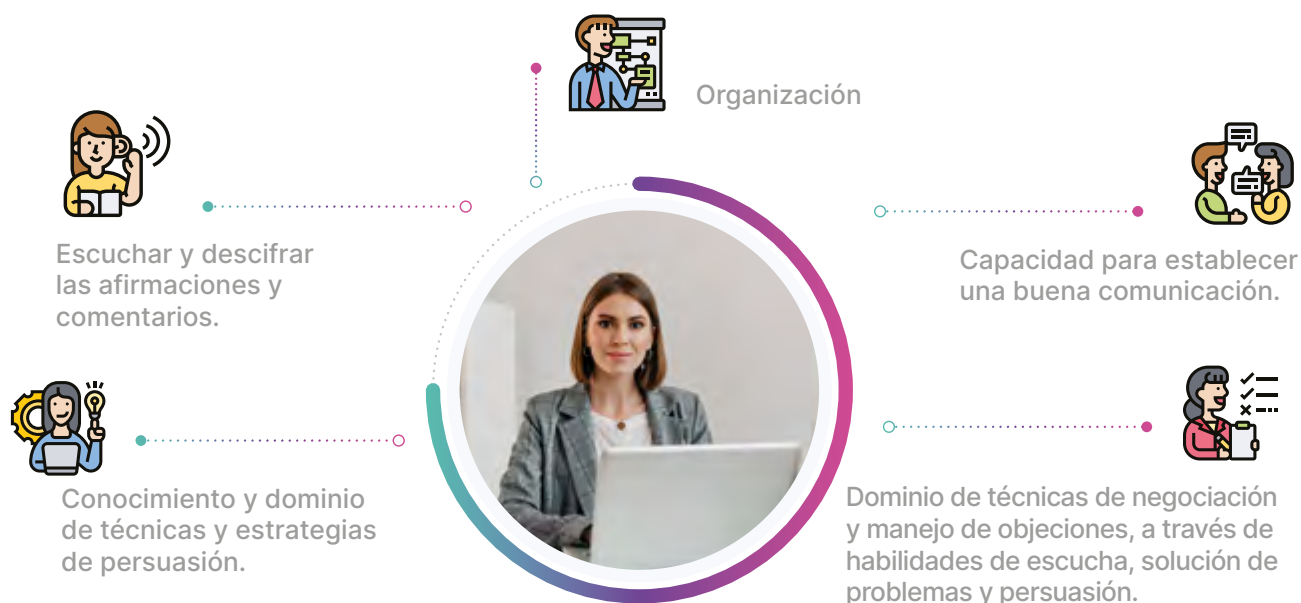
- Mantener la cantidad y los días de mora al mínimo posible.

Dichas funciones pueden realizarse de manera idónea si el cobrador cuenta con las siguientes habilidades:

- Capacidad para establecer una buena comunicación.
- Habilidad para escuchar y descifrar las afirmaciones y comentarios.
- Conocimiento y dominio de técnicas y estrategias de persuasión.
- El dominio de técnicas de negociación y manejo de objeciones, a través de habilidades de escucha, solución de problemas y persuasión.
- Habilidades de organización.

Figura 4

Habilidades Requeridas por un Asesor de Cobranza



Un verdadero asesor de recuperación de cartera debe ser un profesional y las principales cualidades con que debe contar son:

- Actitud.
- Confianza en sí mismo.
- Iniciativa.
- Prudencia.
- Puntualidad.
- Constancia.
- Adecuada presentación personal.
- Facilidad de expresión.
- Sagacidad.
- Vocación.



Figura 5

Principales Funciones del Asesor de Cobranza



Fuente: Elaboración propia

Las mejores prácticas en la industria recomiendan que los procesos de otorgamiento de crédito y recuperación sean realizados por la misma persona. Para efectos de la formación especializada

en cobranza efectiva, el cobrador será la persona encargada de la recuperación de crédito sin importar si adicionalmente coloca el crédito.

2.3 Objetivos de la Cobranza

La cobranza ha dejado de ser un "recordatorio" del incumplimiento. Hoy en día representa un desafío constante para obtener un resultado. Esto se debe en parte al conocimiento que ha adquirido el deudor en cuanto a formas de evadir su responsabilidad. Por tal motivo la cobranza persigue los siguientes objetivos:

- Anticiparse al incumplimiento de los pagos.
- Garantizar el retorno de los recursos económicos.
- Mejorar la relación con el cliente y su motivación al pago.
- Reducir el periodo de exposición al riesgo.
- Garantizar el flujo de caja de la entidad.
- Generar la retroalimentación necesaria para identificar debilidades en los diferentes procesos e implementar mecanismos preventivos.
- Estandarizar prácticas funcionales y exitosas.

2.4 Características del Proceso de Cobranza

Las características permiten definir la personalidad y eficiencia de un proceso. Un buen proceso deber ser aquel que permita un matrimonio homogéneo entre personas y metodologías, y no al contrario. Por tal motivo, un proceso eficaz de cobranzas debe estar estructurado sobre las siguientes premisas o características:

- **Ágil.** Porque esta agilidad produce una efectiva presión psicológica en el deudor, agiliza la rotación de la cartera y reduce los costos de la cobranza. Hay que buscar el máximo de facilidades para el pago de las cuotas.
- **Constante.** Evitando el establecimiento de lapsos no muy largos entre el pago de las cuotas. Los periodos de tiempo muy largos hacen que el deudor olvide el pago oportuno de la obli-

gación. Es de resaltar que la constancia causa una buena imagen en el deudor. Y se pueden detectar alertas tempranas sobre el deterioro de su situación financiera.

- **Consecuente.** Es decir, que obedezca a un método organizado y ordenado de políticas, procedimientos y normas, para que contribuyan al cumplimiento del objetivo.
- **En equipo.** El éxito de la gestión depende, en gran medida, de la comunicación y el compromiso que pueda existir entre sus empleados cuando éstos trabajan en equipo. No es solo la estrategia que la entidad lleva a cabo para alcanzar metas comunes. El equipo debe recordarle al cliente, de manera coordinada y a lo largo del tiempo, de la existencia de una obligación.
- **Cordial.** El trato al cliente debe ser amable, moderado e impersonal, dándole al cliente la sensación de que no ha sido individualizado, sino que está recibiendo idéntico trato como todos los demás clientes que se encuentran en esa situación.
- **Planificado.** Debe responder a un conjunto de acciones que se piensan realizar, el modo de realizarlas y la designación de las personas que las deben realizar. La improvisación es frecuentemente causa del fracaso. La ejecución de estrategias debe realizarse utilizando las técnicas adecuadas.

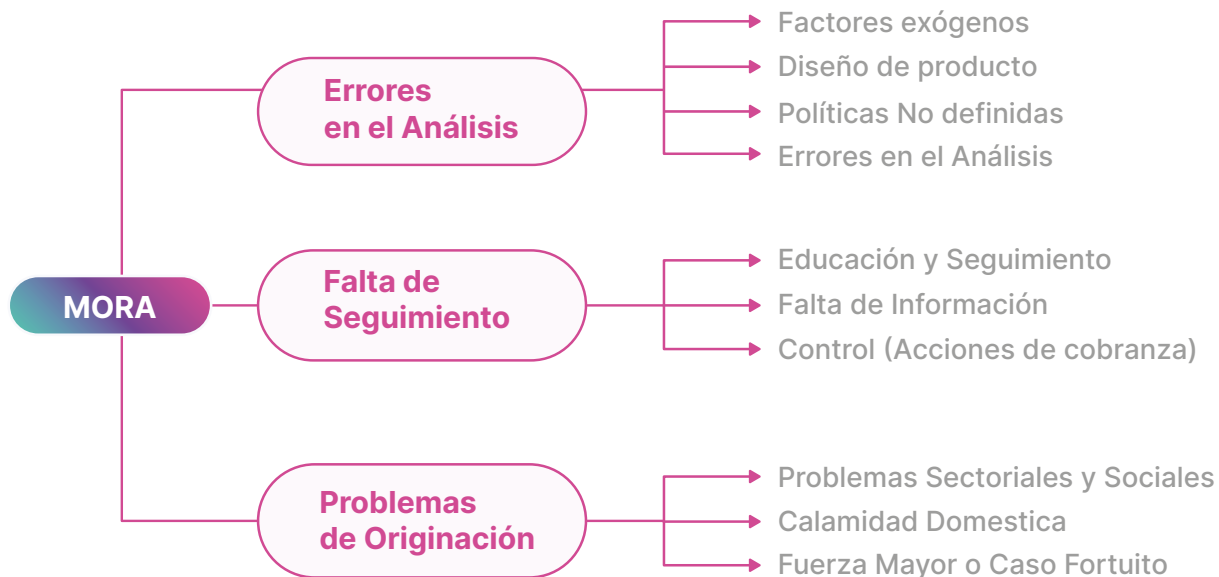
2.5 Razones de "No Pago"

¿Cuáles pueden ser las posibles razones por las que existen cuentas vencidas? Esta es una pregunta que constantemente hay que descifrar. Para hacer un análisis de este cuestionamiento, es necesario identificar los motivos que llevan a esta situación. A continuación se enuncian algunos:

- **Hábito de pago:** algunas personas no han entendido la importancia de pagar a tiempo porque no constituye una prioridad. Esto en gran parte sucede porque nunca han recibido una información adecuada sobre los beneficios de mantener un crédito al día y nadie ha formado su hábito de pago.
- **Análisis de Crédito:** la deficiencia en el análisis de crédito se convierte en una de las principales causas que facilitan la incorporación de clientes con mal hábito de pago a la entidad. Esto por no haber establecido condiciones reales de la microempresa otorgando una operación de crédito inadecuada.

Figura 6

Razones de No Pago



Fuente: Elaboración propia

- **Sobrendeudamiento y capacidad de pago:** es una situación financiera en la que los ingresos del microempresario no alcanzan para cubrir las deudas adquiridas. Por consiguiente, su capacidad para responder oportunamente por los compromisos es afectada. Esto en parte puede obedecer a análisis de crédito deficientes o falta de asesoría.
- **Débil cultura al ahorro:** el ahorro no es un hábito común en las personas. Desafortuna-

damente la sociedad en la que vivimos no motiva estas buenas prácticas y un alto porcentaje de clientes pueden ver afectada su capacidad de pago por no disponer de ahorro en un momento dado. Esto deja expuesto el flujo de caja y algunos deben recurrir al capital de trabajo invertido en la microempresa para poder subsistir y cubrir sus necesidades básicas. Esta práctica desangra la microempresa.

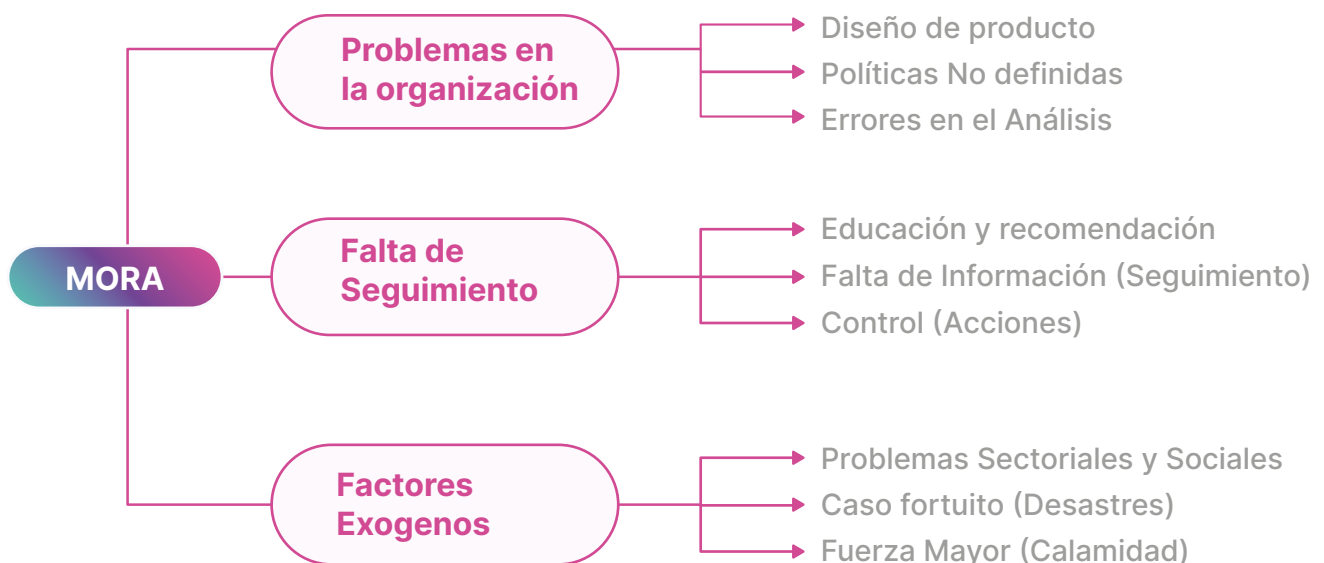
- **Influencia de otros clientes:** la débil gestión de cobro en los clientes y la falta de seguimiento tiende a generar malos hábitos. En algunas situaciones los clientes se dejan llevar por el ejemplo o consejo de otras personas que tienen obligaciones con la entidad. Por no haberse realizado una gestión de cobro oportuna y eficaz estas personas logran confundir e influir a otros para no pagar la obligación.
- **Problemas familiares:** los conflictos en el entorno familiar afectan algunas veces el flujo de caja de las personas. Motivos como la violencia intrafamiliar, calamidades y quebrantos de salud entre otros, pueden llevar al no pago de la obligación.
- **Desvío del crédito:** el riesgo de no invertir en una actividad productiva coloca en riesgo el pago oportuno. Cuando se utiliza el dinero del crédito en otros asuntos que no generan

utilidades el flujo de caja no es lo suficientemente estable para asumir obligaciones adicionales. Hay que identificar en qué momento son causas reales y justificadas y a partir de que instante las razones se convierten en disculpas y mentiras, para evadir la responsabilidad.

- **Manual de procedimientos:** cuando no existe en la entidad un manual de procedimientos debidamente estructurado existe más probabilidades de tener dificultades en la gestión de recuperación.
- **Análisis de riesgo:** todas las entidades deben establecer políticas en el manual de procedimientos que permitan analizar las operaciones de crédito e identificar perfiles de potenciales clientes morosos. Cuando esto no se realiza con la periodicidad adecuada, la entidad queda vulnerable para tomar las medidas necesarias.

Figura 7

Problemas en la Cobranza





3

**POLÍTICA
DE COBRANZA**

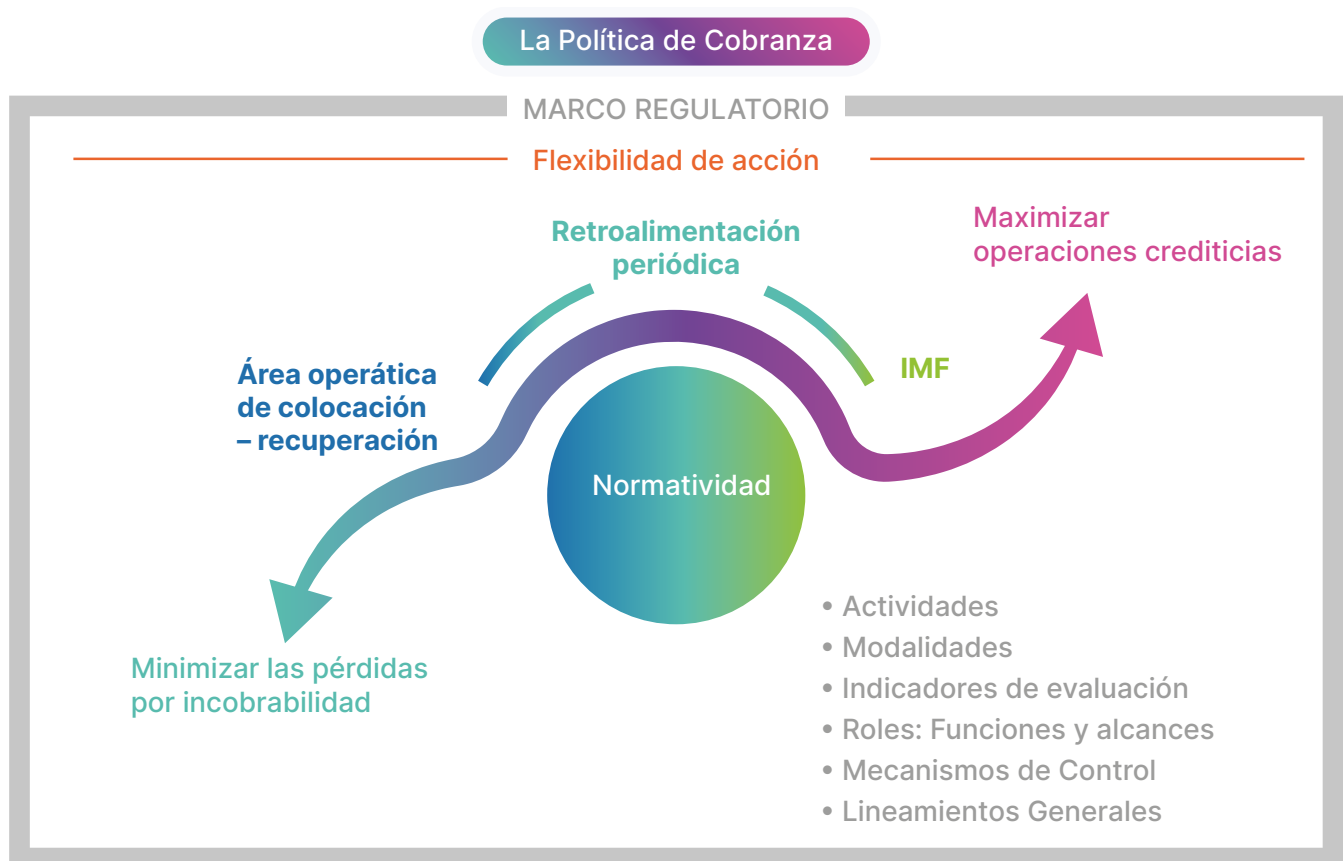
El objetivo de una Política de Cobranza es contar con una normatividad que regule las acciones de cobranza, con el fin de maximizar las recuperaciones crediticias y minimizar las pérdidas por incobrabilidad. Todo ello dentro del marco regulatorio que la entidad financiera determine.

En ella se delimitan las actividades y modalidades de cobranza específicas de la institución, se determinan los indicadores bajo los cuales se estará evaluando la administración de la cartera, las funciones y alcances de cada uno de los roles que intervienen durante el proceso, los mecanismos

de control y se establecen los lineamientos generales bajo los cuales el proceso de cobranza se debe ejecutar.

Cabe destacar que el contar con una Política de Cobranza no implica una falta de flexibilidad de acción. Es decir, ésta puede irse modificando o ampliando, según sea conveniente. Para ello, es importante definir un esquema de retroalimentación periódico por parte del área operativa, con el fin de determinar las causas de mora de mayor riesgo y así definir mecanismos de control que las mitiguen.

Figura 8
Política De Cobranza



Fuente: Elaboración propia

Las políticas de cobranza buscan mantener y recuperar el flujo de efectivo lo antes posible al menor costo. Están dirigidas a dar validez a los procesos de esta, de lo contrario sería un documento más que obstaculiza la verdadera gestión de cobro. Sin embargo, dependen de las variadas circunstancias políticas, sociales y económicas del país, del sector y de la propia entidad. Esto no quiere decir que sean vagas y etéreas. Por el contrario, deben ser precisas y obedecer a situaciones y circunstancias concretas.

Las políticas de cobranza varían dependiendo de la entidad. Estas deben estar estructuradas bajo la premisa de ser anticipadas y planificadas de modo que sigan una serie de pasos o etapas en forma regular y ordenada.

La efectividad de las políticas de cobro de la entidad se puede evaluar parcialmente examinando el nivel de estimación de créditos incobrables. Aunque en este nivel no depende solamente de las políticas de cobro sino también de la política de créditos en la cual se basa su aprobación.

Teniendo en cuenta lo anterior, las políticas de cobranza pueden ser enfocadas como:

- **Duras:** cuando se tolera poco tiempo la mora del deudor.
- **Blandas:** cuando son demasiado flexibles con la mora del deudor. Normalmente están enfrentadas con las políticas de crédito.
- **Racionales:** es una mezcla de las anteriores con el único objetivo de implementar pautas y acciones que garanticen un adecuado recaudo, prestando un buen servicio (prevención, seguimiento y acciones).

Las políticas de cobranza deben estar estructuradas bajo los siguientes parámetros:

- **Uniformes:** aplicables a todos los solicitantes.
- **Flexibles** según las características del solicitante.
- Adaptables a la circunstancia de tiempo y de lugar.
- Eficientes: que produzcan resultados mediante su aplicación flexible y adaptable.

Estos parámetros deben buscar el equilibrio entre un servicio eficiente y una adecuada recuperación. La Circular Externa No 100 de 1995 emitida por la Superintendencia en su capítulo II numeral 1.3.1.8. – Gestión del Riesgo Crediticio, dice: “Las entidades deben desarrollar políticas y procedimientos que les permitan tomar oportunamente medidas para enfrentar incumplimientos con el objeto de minimizar las pérdidas. Estas políticas deben ser diseñadas con base en la historia de recuperaciones y las variables críticas que determinan la minimización de las pérdidas



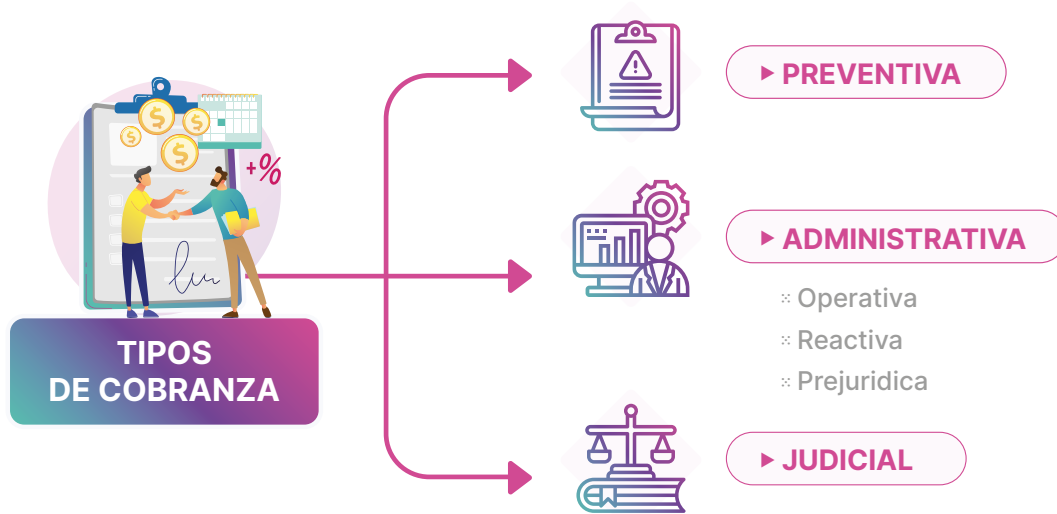
4

**TIPOS DE
COBRANZA**

En la cobranza, se encuentran varias actividades que van desde la prevención, hasta las instancias jurídicas:

Figura 9

Tipos de Cobranza



Fuente: Elaboración propia

Cobranza preventiva: esta actividad es de recordación para motivar un hábito de pago. Este aviso debe ser moderado y debe enviarse unos días antes de que se venza el pago oportuno de la cuota. Uno de los requisitos esenciales de un procedimiento de cobranza es la prontitud con que se entrega o remite el aviso de prevención al cliente. Finalmente, si el trabajo se realiza bien, termina transformándose en proceso educativo con el objetivo de motivar el pago y tener la oportunidad de continuar con el acceso a una fuente de financiación.

Cobranza administrativa: es el pago realizado por el cliente en la fecha acordada, cumpliendo con el compromiso adquirido.

- La cobranza operativa: se realiza cuando el cliente no cumple con el pago en las fechas acordadas, realizando actividades adicionales como, llamadas telefónicas, y envío de cartas
- La cobranza reactiva: se realiza cuando el

cliente no responde a las gestiones de cobranza operativa. Se procede a programar visitas al cliente y sus codeudores, con el objetivo de motivar el pago.

- La cobranza prejurídica: se lleva a cabo antes de realizar un cobro jurídico para coaccionar el pago de la obligación mediante una visita del abogado o personal del área jurídica. El objetivo es persuadir al cliente para que cumpla con su obligación y se evite llegar a otras instancias con la ley.

La cobranza jurídica: se lleva a cabo cuando las gestiones anteriores no han tenido éxito o se detectan casos de fraude o incumplimiento. En esta instancia la actitud será distinta, porque el cliente no responde a los compromisos y gestiones realizadas anteriormente, tiene mala voluntad o no muestra intenciones de cancelar la deuda, por lo tanto se justifican acciones de cobro más drásticas.



5

ÉTICA

La palabra ética proviene del griego ethikos (“carácter”). Se trata del estudio de la moral y del accionar humano para promover los comportamientos deseables. Es decir que señala cómo deberían actuar los integrantes de una sociedad.

La ética en la cobranza debe entenderse en el sentido de regular las actividades que se realizan en el marco de esta profesión. Es decir, que se trata de cómo actuar profesionalmente en la gestión de recuperación de la cartera en mora, porque la ética en la gran mayoría de casos, no es coactiva, es decir, que no impone sanciones legales o normativas.

Para llevar a cabo prácticas de cobranza éticas o profesionales hay que tener en cuenta los siguientes lineamientos:

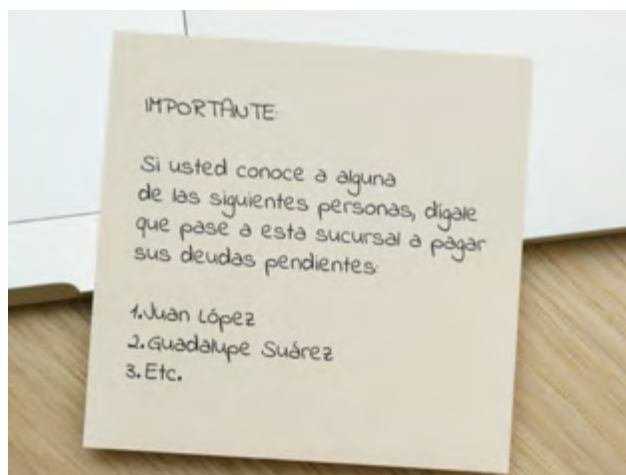
- No establecer contacto con los deudores en horarios y lugares que resulten inadecuados para el cobro.
- En el ejercicio del derecho al cobro, se evitará hacer uso de lenguaje obsceno o de palabras altisonantes al establecer comunicación con el deudor, sus familiares, amigos o compañeros de trabajo.
- Las comunicaciones telefónicas deberán hacerse con la finalidad de negociar el pago de las deudas y no con la intención de amenazar a los deudores o a las personas que atiendan dichas llamadas.
- No utilizar cartelones, anuncios o cualquier medio impreso en lugares públicos o en el exterior de los domicilios de los deudores, en los que se haga referencia a su adeudo.
- No se deberán hacer ofrecimientos tales como quitas, descuentos o cancelación de intereses o comisiones, con la finalidad de obtener el

pago de la deuda, de no estar debidamente autorizado o hacerle creer al deudor que podrá gozar de dichos beneficios, de no existir dicha posibilidad.

- Hacer todo aquello que pueda ayudar a los deudores a encontrar la solución a su problemática financiera, para el cumplimiento de su adeudo, dentro de los márgenes de negociación autorizados por los clientes.
- No incrementar las deudas con cargos no autorizados por la legislación vigente o por el contrato celebrado entre el deudor, el otorgante de crédito o el acreedor.
- No utilizar formas o papelería que simulen instrumentos legales.
- No enviar correspondencia a los deudores con leyendas exteriores que mencionen que el comunicado trata específicamente de una cobranza. Lo anterior no obliga a las entidades a omitir mencionar su nombre o razón social, en su calidad de remitente.

Figura 10

Publicaciones Indebidas



Fuente: Elaboración propia



6

ASPECTOS LEGALES

6.1 Proceso Jurídico

El proceso surge como un mecanismo a través del cual se resuelven los conflictos existentes entre otros, aplicando determinados parámetros de actuación.

Una vez agotado el cobro prejurídico consistente en el requerimiento escrito enviado por correo al deudor, localización telefónica y eventual visita al inmueble u oficina. Se iniciará el cobro jurídico, el cual está basado en el inicio de procesos ejecutivos singulares, hipotecarios o mixtos en contra de los deudores morosos ante los Juzgados Civiles Municipales y de Circuito que corresponda.

En los eventos en que el deudor no comparezca para realizar la cancelación de la obligación o proponer un acuerdo de pago frente a la misma, se procederá de la siguiente manera:

Elaboración y presentación de la demanda: en esta etapa se definirán las obligaciones que han sido de difícil recaudo y se solicitará a la entidad los documentos necesarios para el cobro ejecutivo, tales como títulos valores (pagarés, letras de cambio, facturas cambiarias, cheques, entre otros). Antes de la presentación de la demanda, con la finalidad de evitar un proceso que genere costos innecesarios, se realizará un estudio del patrimonio del deudor para efectos de las medidas ejecutivas de embargo y secuestro.



ACTIVIDAD

1

¿Quién es el cobrador?

Hay muchas definiciones para el término “cobrador” sin embargo ser “cobrador” es mucho más que recuperar y normalizar una obligación de crédito. Ser cobrador requiere un grado de sutileza, constancia, astucia, diplomacia y planeación para ser eficiente y eficaz en el trabajo. Desde este punto de vista ser Cobrador implica un mayor conocimiento de diversas áreas y un desarrollo de habilidades que permitan manejar con éxito la labor desempeñada. Es decir, un grado de profesionalización que lleva a un nivel más alto el trabajo de la cobranza.

A continuación se relacionan algunas definiciones de Cobrador:

- Cobrador: persona que recibe una cantidad adeudada o realiza un acuerdo de pago después de realizar una gestión de recuperación.
- Cobrador: el que recibe una cosa en parte de pago, en especial, dinero.
- Cobrador: sustantivo masculino, recaudador. El recaudador es el encargado de la co-

branza de caudales. El cobrador es el que recibe inmediatamente el dinero del público.

- Cobrador: es la persona encargada de recuperar el capital e intereses no pagados oportunamente.

Como ya se ha visto no hay una definición tan amplia que involucre la magnitud que implica ser un profesional en la cobranza. Escriba su definición de cobranza:

En un tiempo de 15 minutos escriba las principales características o cualidades de un buen Cobrador (retroalimente con el grupo).

Realizar un acróstico con la palabra cobrador. Ejemplo:

Cómo
Obrar
Bien,
Rápidamente,
Actuando con
Diligencia y con el
Objetivo de
Recuperar

7

LIMITANTES Y PARADIGMAS



El término paradigma se origina en la palabra griega παράδειγμα (parádeigma) que a su vez se divide en dos vocablos "pará" (junto) y "déigma" (modelo). En términos generales se puede definir como la forma de visualizar e interpretar conceptos, esquemas y modelos del comportamiento, que influyen en el desarrollo de los procesos, en este caso en los de cobranza. Es decir, el resultado de usos, y costumbres, de creencias establecidas.

- Cuando una entidad o persona da por sentado un paradigma, se crea un espacio-tiempo lineal en donde nada cambia de verdad y se establece como verdad inmutable. Los paradigmas pueden tener vigencia durante meses, años, siglos y hasta milenios sin cambio alguno.
- El paradigma nos envuelve y controla, nos define, nos delimita todo lo que percibimos, y creemos que esa es la verdad. Define lo que es realidad y descalifica las demás opciones.
- Un paradigma es ley, hasta que es desbancado por otro nuevo.

Un aspecto importante a tener en cuenta es que los paradigmas no se construyen a partir de verdades objetivas, sino de creencias, por lo general compartidas con muchas otras personas. Sin embargo, esas creencias están tan arraigadas en la persona que normalmente las tomarás por verdades absolutas.

Figura 11
Paradigma



Fuente: Elaboración propia

Un ejemplo de lo limitante que pueden ser los paradigmas es el de la invención del reloj digital:

En contra de lo que mucha gente piensa, el reloj digital lo inventaron los suizos y no los japoneses. Lo que ocurrió es que el reloj digital no era compatible con el paradigma que entonces compartían los fabricantes de relojes suizos sobre qué era un reloj ("¡aquello no tenía manecillas ni engranajes!"). La consecuencia fue que el inventor tuvo que irse con su invento a otra parte donde lo descubrieron los japoneses, quienes compraron la patente y estuvieron a punto de acabar con la industria relojera suiza en pocos años.

Ahora bien, en la cobranza uno de los paradigmas más arraigados hace algunos años era el pensamiento que se tenía en cuanto al desarrollo del proceso de cobranza el cual se limitaba solo a llamar, amenazar y cobrar. No se profundizaba en brindar un buen servicio al cliente, en prestar un servicio integral; es decir, en atender las necesidades y las causas del por qué el "no pago oportuno". Hasta hace algunas décadas se creía que con una posición dura e intimidante con los clientes se solucionaban las cosas. Hasta cierto punto era verdad pero lo que no se veía era que estas acciones represivas solo llevaban a la deserción y pérdida de los clientes.

Para que el cobrador sea eficiente es necesario identificar las limitantes de gestión y los paradigmas que algunas veces aparecen en el desarrollo de esta. Algunos de ellos son:

- "Un préstamo se considera que está en mora, a partir del primer día del vencimiento de la cuota" y requiere acciones inmediatas. Está comprobado que si un crédito que cae en mora no se recupera dentro de los 15 días siguientes, se junta la segunda cuota y será más difícil normalizarlo.

- La improvisación, es un aliado de muchos cobradores y en algunas ocasiones les permite conseguir los objetivos, sin embargo, la gestión de cobranza debe ser realizada bajo un estructurado plan de trabajo y debe ser realizada de una manera adecuada y profesional. En el corto plazo las acciones de improvisación quedan sin fundamento.
- El trato a los clientes debe estar enmarcado en un correcto proceder y un buen servicio al cliente. Es de resaltar que la mayoría de las gestiones de cobranza tienen el paradigma de que los clientes morosos requieren acciones drásticas y no miden el impacto en la relación a largo plazo.
- Cuanta más información se obtenga en el proceso de gestión, más poderoso será el proceso de negociación con el cliente. Esto permite reducir la incertidumbre en el proceder. Por tal motivo, no hay que confundir la relación personal con la profesional: ante todo, el cobrador es el representante de la entidad y mantendrá una relación comercial con el cliente. Procure evitar que esta relación se vuelva algo más que pueda afectar la toma de una decisión objetiva, afectando los intereses de la entidad.
- La energía y el tiempo empleado en amenazas e insultos deben ser reenfocados al diálogo y la comunicación para obtener una negociación eficiente. Un ejemplo de esta situación podría ser: “Si no paga mañana, el abogado lo ejecuta en 48 horas”, situación que nunca ocurrirá porque ningún proceso jurídico se lleva a cabo en dos días, sino que este tipo de procesos requiere de mayor tiempo, que puede ser por lo menos de un año.
- Si no se dejan de lado viejos hábitos y se resiste a entender que cobrar ya no es sinónimo de intimidar, sino de detectar las necesidades del cliente, comprender sus problemas y tratar de resolverlos, en una relación ganar – ganar, la gestión nunca será exitosa.
- Tener en cuenta que las restantes áreas y personas de la entidad, como Departamento Legal, Gerentes de Sucursal, Gerentes Regionales, Riesgos, Desarrollo, Personas, entre otros, son un apoyo a su gestión y no la solución a sus problemas.



8

ENFOQUE
DE SERVICIO
AL CLIENTE

Ser consciente del alto costo que significa para una entidad el perder clientes y de la importancia de implementar estrategias para conservarlos. Esto ha llevado a que muchas entidades estén identificando las necesidades e intereses de los clientes, acerca de los productos y servicios, teniendo en cuenta sus exigencias y comportamientos, buscando desarrollar estrategias que les permitan conservarlos, por tal motivo, la gestión de cobranza debe estar enmarcada en un enfoque que permita desarrollar un nivel de servicio donde el cliente perciba una atención personalizada.

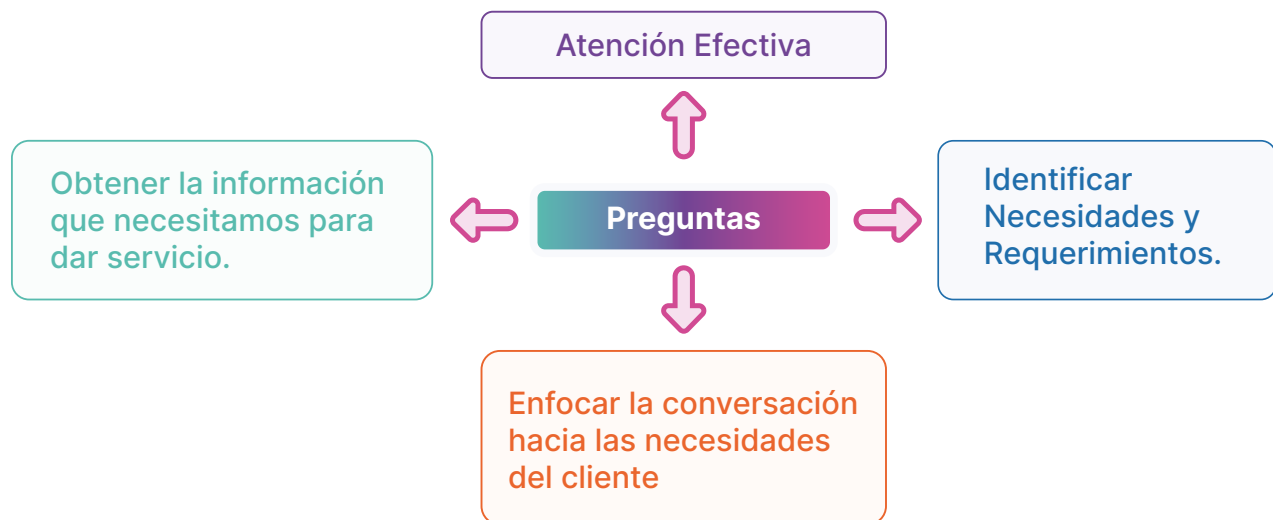
Se estima que un cliente bien atendido hace una difusión positiva estimada de 5 personas, mientras que uno insatisfecho proyecta su percepción negativa a un número no inferior de 10 personas.

Las tendencias e investigaciones más recientes muestran claramente que las entidades han experimentado un cambio significativo. Entidades y clientes cambian su orientación y están más enfocados hacia las relaciones que al de las transacciones.

Puesto que las relaciones están estrechamente conectadas con el largo plazo, la confianza entre las partes juega un papel muy importante y para cobrarle a los clientes, primero debe considerarlo un aliado y no un enemigo. Su trabajo consiste en facilitar la cobranza, no en generarle una molestia o incomodidad tal, que lo lleve a resistir el pago pendiente. Por consiguiente, facilitar la cobranza y generar una relación a largo plazo implica:

Figura 12

Enfoque de Servicio al Cliente



Fuente: Elaboración propia

- Conocer la situación del cliente. Antes de ponerse en contacto con él, vía telefónica o “cara a cara”. Al cliente no le resulta grato recibir

llamadas donde el cobrador / tele cobrador se entera de la situación real del cliente en el mismo contacto. Si conoce de antemano este

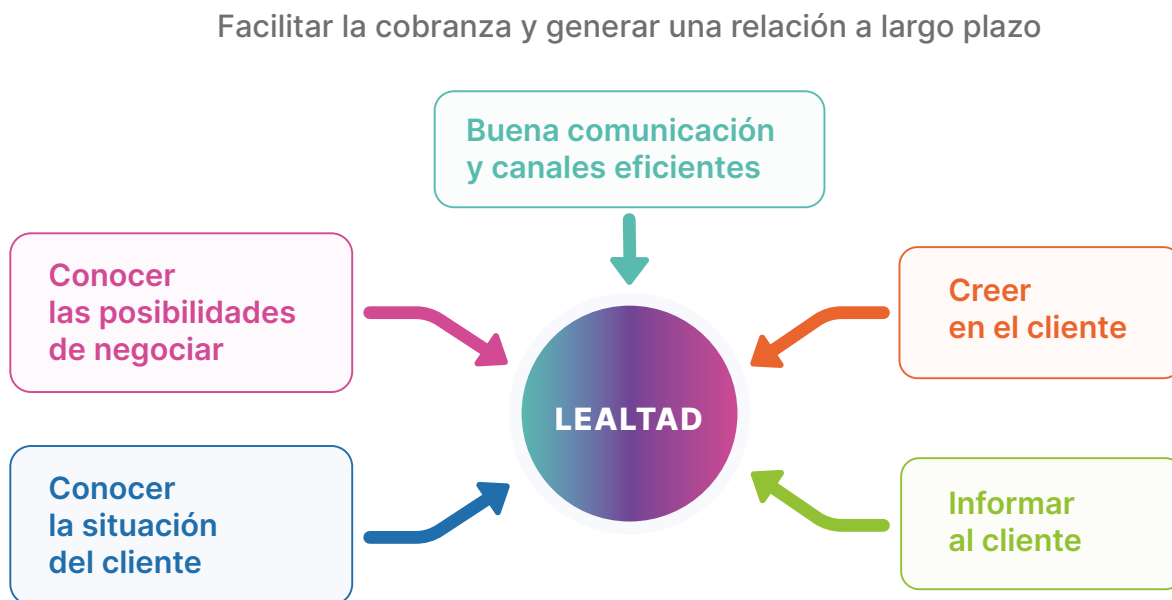
dato, la comunicación será más ágil y usted sabrá hasta dónde puede negociar con él.

- **Conocer cuáles son sus propias posibilidades para negociar.** Conozca cuál es la política de cobranza de la entidad que usted representa. Qué alternativas ofrece a los clientes, qué fechas de pago puede manejar, cuán flexible es esta política, en qué casos se harán excepciones. Esto le permitirá tener un amplio margen para negociar y prestar un buen servicio.
- **Buena comunicación y canales confiables.** Considere al cliente como un aliado, demuéstrele que usted quiere ayudarlo a cumplir con las deudas adquiridas (no solo que es su trabajo), cree un clima de confianza antes que un ambiente de intimación. Cuando el cliente siente que lo están agrediendo, muestra resistencia a la colaboración. Una persona que se resiste se cierra a escuchar y esto no facilitará su gestión.

- **Crea en su cliente.** Es primordial para trabajar en contacto con clientes, que usted crea en su cliente. No podemos iniciar y construir ningún vínculo sobre la desconfianza y la suspicacia. Si usted comienza cada contacto pensando que su cliente NO QUIERE pagar, estará cerrando la comunicación antes de empezar su gestión de cobranza.
- **Informe al cliente.** Siempre explíquelo cuál es su situación real: qué posibilidades le puede ofrecer para cancelar su deuda, hasta cuándo puede esperarlo, por qué son necesarios ciertos requisitos o reglas si corresponden. También es necesario que el cliente conozca cuán comprometida es su situación. Recuerde que usted no es un juez: “no sentencie” a su cliente, tampoco “lo amenace”. Recuerde que su trabajo consiste en ayudarlo.

Figura 13

Facilitar la Cobranza - Enfoque de Servicio al Cliente.



Fuente: Elaboración propia

9

PROCESO DE COBRANZA

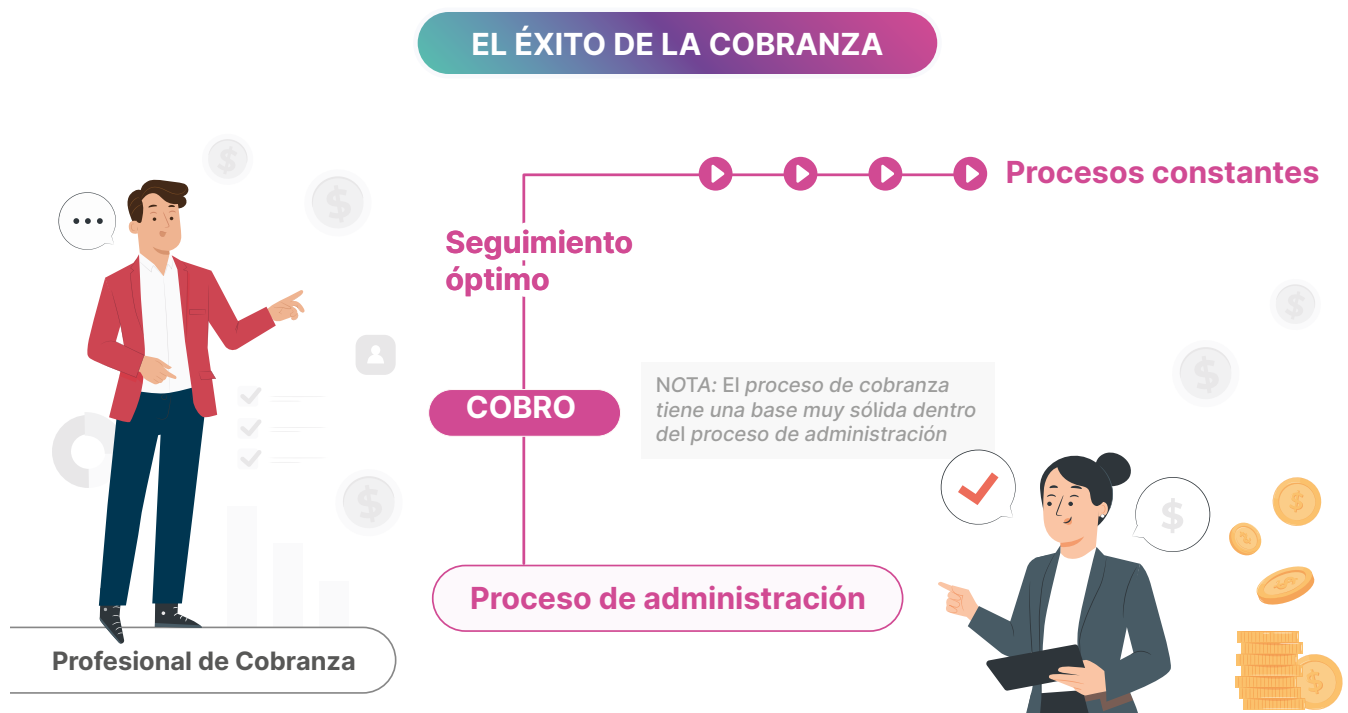


Se estima que la calidad de los procesos, sumado al servicio, hace la gran diferencia en la manera y oportunidad de pagar de los clientes. Un trabajo de cobranza bien realizado y soportado sobre

unos procesos bien estructurados, permite situar a la entidad en un lugar de prioridad en la percepción del cliente respecto de las otras entidades donde también tiene deudas.

Figura 14

El Éxito de la Cobranza



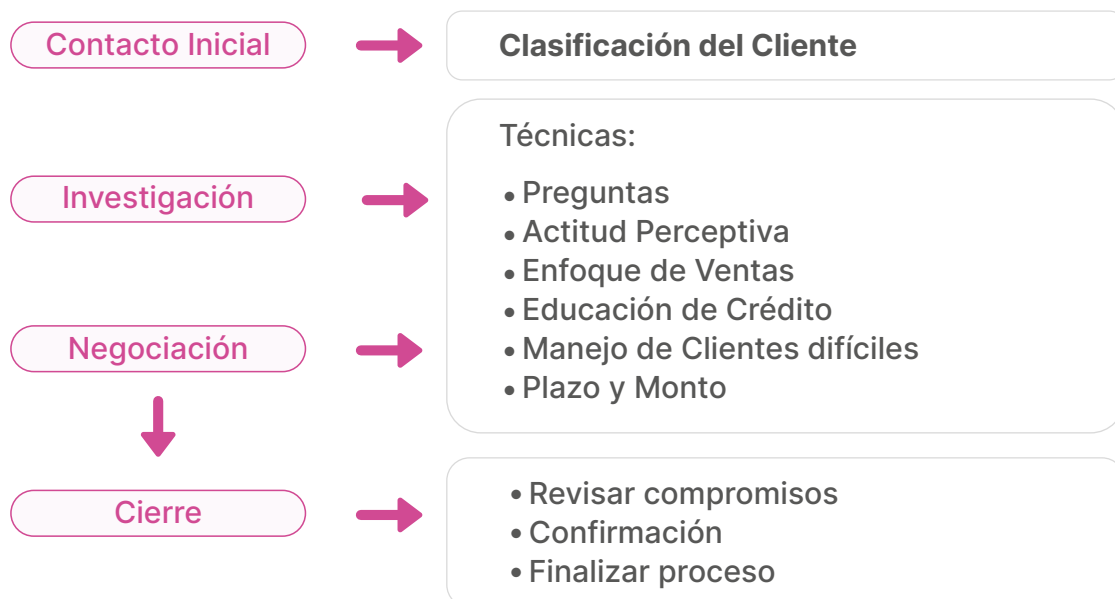
Fuente: Elaboración propia

Figura 15
Gestión de Cobranza



Fuente: Elaboración propia

Figura 16
Proceso de Cobranza



Fuente: Elaboración propia

9.1 Planeación de Visitas

El plan de visitas debe entenderse como el instrumento mediante el cual el cobrador o asesor, controla efectivamente la gestión y mide sus esfuerzos. Este instrumento facilita la administración de la zona de trabajo y delimita realmente el trabajo de la cobranza. En algunas entidades este plan se conoce con el nombre de plan de rutas o rutero, los cuales se utilizan para desarrollar el plan de visitas de la cobranza. El objetivo principal de este plan es tener una dimensión clara del número de visitas posibles a realizar, al estimar el tiempo entre los desplazamientos y el tiempo que se puede perder esperando algunos clientes.

Si un cobrador visitara solo algunos clientes y pasara la misma cantidad de tiempo con cada cliente, la ruta y la programación no serían difíciles, sin embargo, en la mayoría de los casos, es necesario tomar en cuenta otras variables. Por ejemplo, se puede esperar que salgan nuevas visitas con regularidad, en este caso, se deben realizar los ajustes necesarios para incluir nuevas visitas. Otra variable es la del servicio al cliente. Algunos cobradores dedican mucho tiempo a la negociación y a hacer visitas sociales.

No hay reglas precisas que se deben observar al establecer un plan de visitas o rutero, pero los siguientes principios de orientación se aplican a casi todas las situaciones de recuperación de cartera:

- Obtenga o dibuje un mapa de su territorio e identifique calles y avenidas principales, así como las rutas de transporte del sector. Esto presentará un cuadro de toda la zona. Algunas entidades están utilizando software de cartografía para crear un cuadro del territorio que

se pueda ver en la pantalla del computador en cualquier momento. Las presiones competitivas actuales ponen a las zonas de cobranza bajo un constante escrutinio y revisión.

- Si su territorio es muy grande, piense en organizarlo en subdivisiones menores, de esa manera, se puede planificar el trabajo adecuadamente.
- Desarrolle un plan de ruta para un periodo específico. Este puede ser de una o dos semanas. Esto le permitirá visitar a los clientes en diferentes horarios.
- Desarrolle un programa que se ajuste a las necesidades de sus clientes. Algunos de estos agradecen recibir visitas en un momento determinado del día o de la semana dependiendo de la actividad que realizan.
- Piense por anticipado, y establezca una o más visitas tentativas en caso de que usted tenga algún tiempo extra, en caso de que las visitas de cobranza tomaran menos tiempo que el esperado.
- Decida la frecuencia de las visitas con base en el número de días de atraso y el incumplimiento de los acuerdos. Preste mayor atención a los clientes más reincidentes.
- El éxito del plan dependerá de lo realistas que sean las metas a los ojos del personal de cobranzas, lo persuasivo que pueda el personal y el tipo de capacitación que acompañe al cobrador.

9.2 Investigación

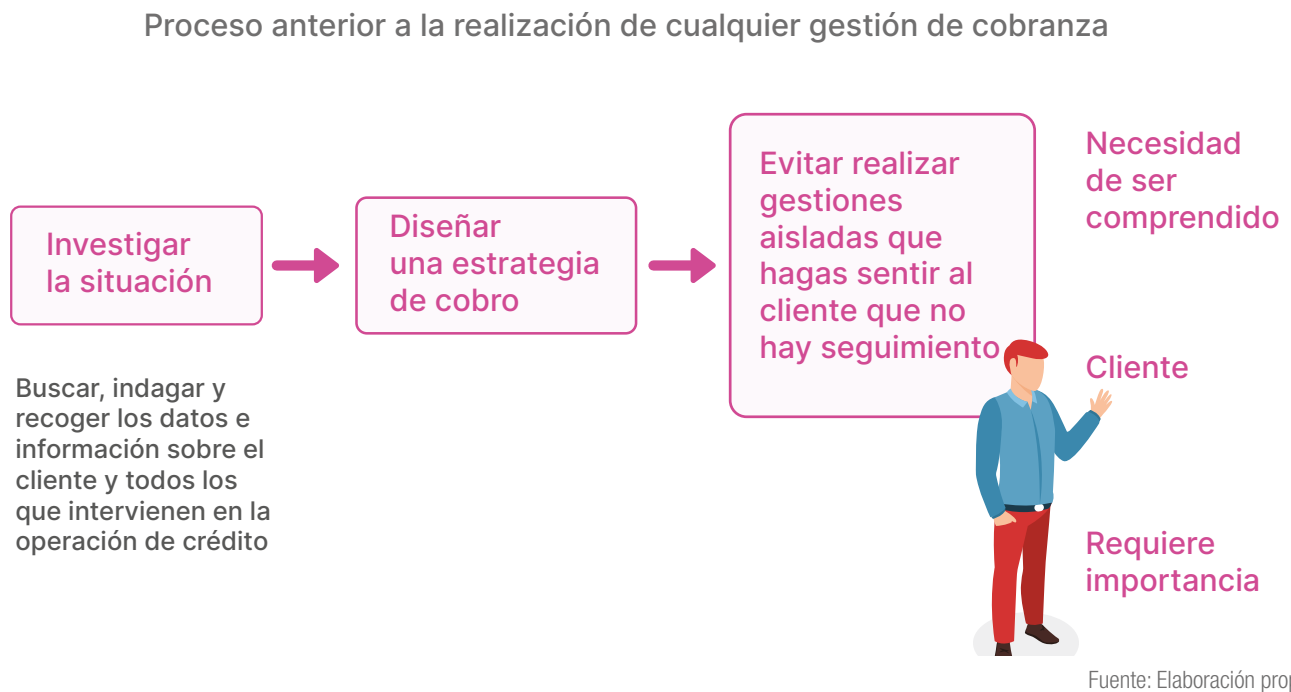
El cliente tiene la necesidad de ser comprendido y sentir que es importante; por lo que es neces-

rio antes de realizar cualquier gestión de cobranza, investigar, conocer sus características y en función de estas, diseñar una estrategia de cobro y no realizar gestiones aisladas que hagan sentir al cliente que no hay seguimiento de las activida-

des suscitadas por su caso. Es decir, hay buscar, indagar y recoger los datos e información sobre el cliente y todos los que intervienen en la operación de crédito, de tal manera que le permita hacer un apropiado análisis y seguimiento.

Figura 17

Proceso Anterior a la Gestión de Cobranza



- Analizar ¿por qué la situación llegó a este estado?
 - » Falla del asesor o gestor.
 - » Falla del cliente.
 - » Falla administrativa.
- Seguimiento ¿por qué no paga mi cliente?

- » El seguimiento en este caso es el estudio constante de los cumplimientos e incumplimientos de promesas, acuerdos, registros y toda la documentación que determina la credibilidad del cliente. Que el cliente sienta la presencia de nuestra gestión como algo continuo y no esporádico. Dar continuidad a las acciones de cobranza.

9.3 Contacto Inicial

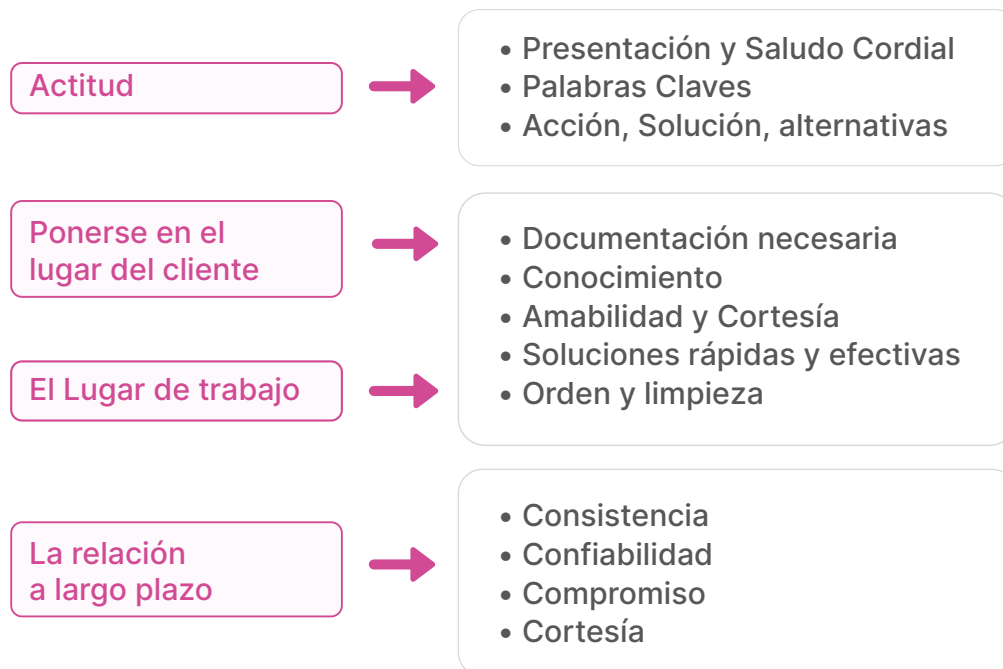
La famosa frase “no hay segunda oportunidad para la primera impresión”, resume la importancia que tiene la primera impresión que se causa en los clientes. Y es que cuando un cobrador no realiza una primera buena impresión, difícilmente logrará captar el interés y mucho menos, concertar un acuerdo de pago. Es decir, si el cobrador es convincente, la gestión también lo será y si es mediocre el resultado será igual o peor.

Para causar una buena impresión, en primer lugar, el cobrador debe cuidar su imagen. La ima-

gen del cobrador debe estar en sintonía con el objetivo y con los clientes. La imagen que proyecta un cobrador no debe ser ni muy exagerada, ni descuidada; debe ser la de una persona con la autoridad de negociar un acuerdo y con el conocimiento de la situación. Debe utilizar un vestuario adecuado y ropa no muy casual. En segundo lugar, hay que tener en cuenta que los gestos sean firmes y respetuosos. Hay que generar contacto visual con el cliente y saludarlo con cordialidad. Tenga en cuenta que el discurso verbal expresa información y el discurso corporal expresa una actitud o sentimientos que son tan o más importantes que lo que se dice verbalmente.

Figura 18 *Contacto Inicial*

El primer contacto con el cliente es importante ya que determina el curso de la conversación y el éxito para asegurar una recuperación de cartera efectiva.



9.4 Negociación

La negociación se puede definir como la relación que establecen dos o más personas en relación con un asunto determinado con vista a acercar posiciones y poder llegar a un acuerdo que sea beneficioso para las partes involucradas. La negociación se inicia cuando hay diferencias en las posiciones que mantienen las partes.

Si estas posiciones fueran coincidentes no haría falta negociar. La negociación busca eliminar esas diferencias, normalmente acercando las posiciones gradualmente hasta llegar a un punto aceptable para todos. Para iniciar una negociación tiene que haber, además, interés por parte de los afectados en tratar de alcanzar un acuerdo.

9.4.1 Estilos Básicos de Negociación

- **Negociación inmediata:** busca llegar con rapidez a un acuerdo, sin preocuparse en tratar de establecer una relación personal con la otra parte.
- **Negociación progresiva:** busca en cambio, una aproximación gradual y en ella juega un papel muy importante la relación personal con el interlocutor. Se intenta crear una atmósfera de confianza antes de entrar propiamente en la negociación. Algunas personas les gusta ir al grano mientras que otras prefieren establecer un vínculo personal antes de entrar a discutir posiciones, sin importar cuál sea la negociación esta debe estar enmarcada en una estrategia, la cual será la línea general de actuación y estará soportada por tácticas que le permitirán implementar las acciones por medio de las cuales se concretará dicha estrategia.

Figura 19

Negociación



Fuente: Elaboración propia

9.4.2 Tipos de Negociador

El negociador debe ser exquisito en las formas, en el respeto a los otros teniendo en cuenta sus intereses. Debe, al mismo tiempo, defender con firmeza sus posiciones, ser flexible, ajustando su posición a la información y nuevos planteamientos que reciba durante la negociación. Conviene identificar el tipo de negociador al que se ajusta el oponente para interpretar su comportamiento, anticipar sus movimientos y tratar, en lo posible, de contrarrestarlos. Algunos estilos son:

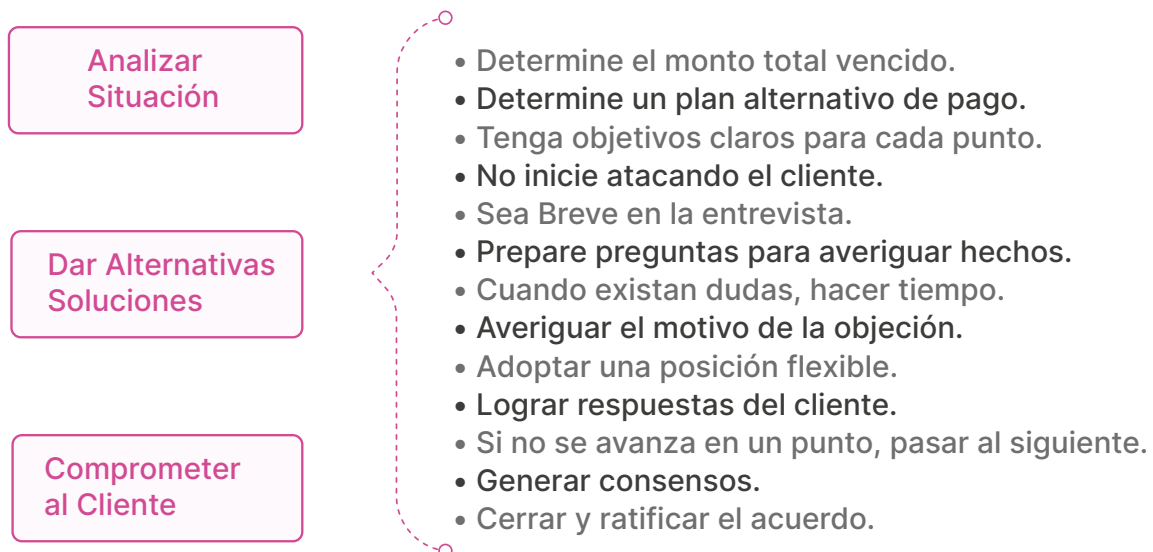
- **Enfocado en los resultados:** lo único que realmente le importa es alcanzar su objetivo a toda costa. Intimida, presiona, no le importa gene-

rar un clima de tensión, tiene una excesiva auto-confianza, se cree en posesión de la verdad, considera a la otra parte como un contrincante al que hay que vencer con el objeto de conseguir el máximo beneficio posible.

- **Enfocado en el servicio:** le preocupa especialmente mantener una buena relación personal, evita a toda costa el enfrentamiento, prefiere ceder antes que molestar a la otra parte. Es un negociador que busca la colaboración facilitando toda la información que le soliciten, planteando claramente sus condiciones, le gusta jugar limpio por lo que no utiliza ninguna táctica de presión. Confía en la palabra del otro, cede generosamente y no manipula el cierre.

Figura 20

Negociación



Fuente: Elaboración propia

En conclusión:

- Revise esfuerzos de cobranzas previos.
- Identifique los campos claves para la gestión de cobranzas.
- Reúna los antecedentes de pago del cliente.
- Identifique quien es la persona indicada con la cual tiene que hablar.
- Mientras más te guste el trabajo, menos lo considerarás trabajo.

9.5 Preguntar Efectivamente

Los buenos Cobradores saben cómo abordar y escuchar a sus clientes. Es parte del acto de negociar, el descubrir qué es lo que causa el incumplimiento en el pago, por consiguiente, es importante saber preguntar dependiendo del momento y las circunstancias, por tal motivo hay que tener presente el tipo de preguntas. Por lo general, nos cuesta trabajo preguntar, evitamos realizar algunas preguntas por miedo a molestar. Si la respuesta no nos ha quedado clara nos resulta aún más difícil insistir.

Un buen negociador se distingue porque sabe preguntar, no tiene miedo a insistir si la respuesta no le ha convencido, da tiempo al interlocutor para que responda oportunamente, no trata de llenar el silencio que se pueda producir auto respondiéndose.

Formas a tener en cuenta para preguntar efectivamente:

- Tener un objetivo para cada pregunta.
- Hacer preguntas claras y cortas.
- Realizar una pregunta a la vez.
- Eliminar las preguntas molestas o capciosas.
- Vencer la tentación de auto responderse.
- Evitar realizar interrogatorios.
- Escuchar con atención para aprovechar las respuestas.
- Realizar anotaciones.
- Pedir permiso al preguntar asuntos delicados.

9.5.1 Preguntas Abiertas en Cobranzas

El uso de preguntas abiertas ayudará a eliminar interpretaciones y/o percepciones erróneas.

¿Qué	monto puede pagar?
¿Cómo	va cancelar, puedo ayudarle, pagó?
¿Dónde	recibe los estados de cuenta, pagó?
¿Por qué	no cumplió con su promesa de pago?
¿Cuál	es el día que pagará, es el monto a pagar?
¿Quién	realizó el pago, tomo el mensaje?
¿Cuándo	puede pagar?
¿Cuánto	va a pagar?

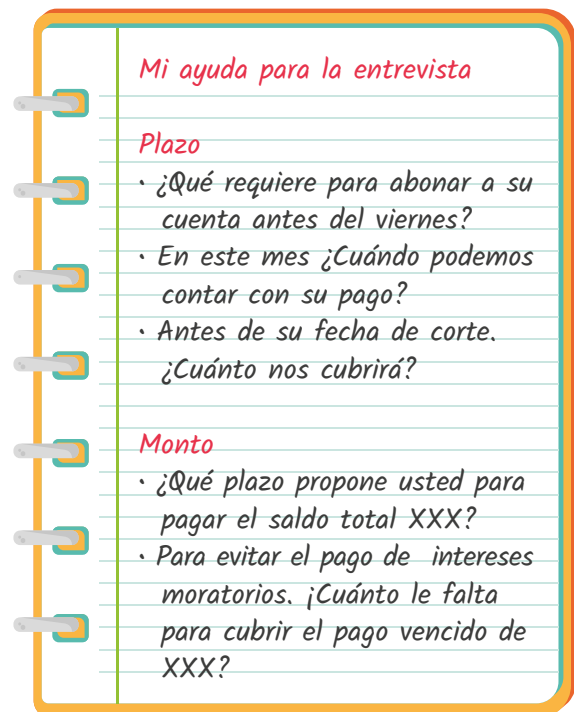
Cerrando preguntas abiertas

Para controlar la duración y contenido de conversación en cobranzas se puede usar la técnica de cerrar la pregunta abierta con:

- Plazo (tiempo)
- Monto (cantidad)

Figura 22

Ayuda para la Entrevista



Fuente: Elaboración propia



10

MANEJO DE
OBJECIONES

El manejo de las objeciones es parte de la negociación y mientras mejor se manejen estas dificultades, mejores resultados se obtendrán en los procesos de negociación.

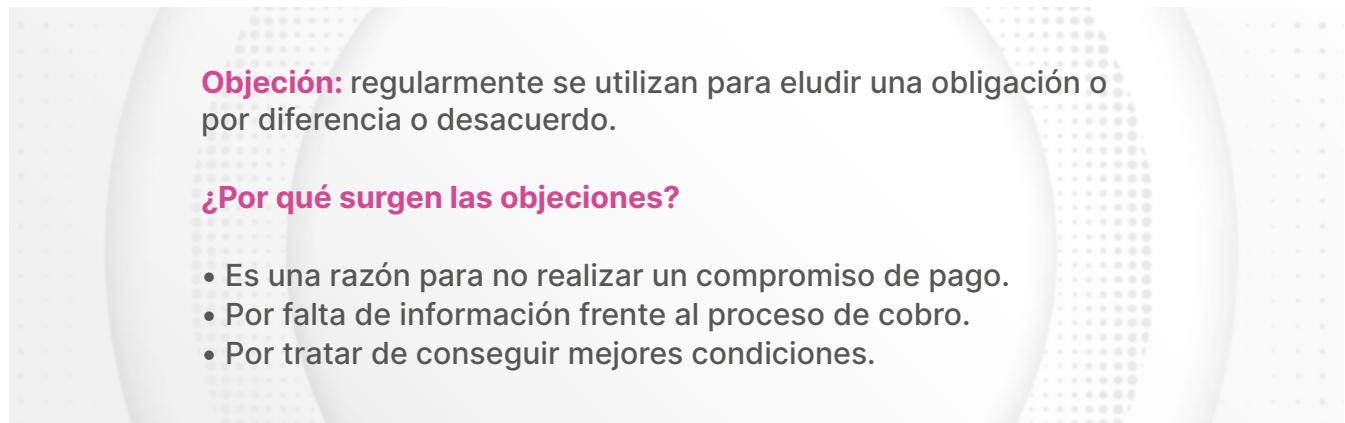
La objeción temporal no debe ser interpretada como un intento del cliente de ignorar la obligación de pago del crédito, sino como un planteamiento de inseguridad.

Las objeciones tácitas cortan la negociación y se deben desarrollar defensas contra las mismas para detectarlas, evitando así debilitarse, sometiendo reiteradamente una propuesta que nunca será aceptada.

El trato exitoso del cliente difícil se reduce al conocimiento de tres puntos importantes:

- Primero, el cobrador debe entender el proceso de cobranza y lo que hace que la gente pague. Necesita conocer profundamente la situación y saber la razón por la cual el cliente no ha pagado.
- Segundo, debe establecer un objetivo y no perderlo de vista. Mientras sepa a dónde se dirige, no importa hacia dónde trate de conducir el cliente.
- Por último, debe ser flexible y tener la capacidad de ver la situación objetivamente sin olvidar los intereses de la entidad.

Figura 23



Fuente: Elaboración propia

10.1 Técnicas para el Manejo de Objeciones

- La refutación directa

Es muy útil cuando se trata de una pregunta que exige una respuesta inmediata. Esta técnica se recomienda solo cuando el cobrador cree que la

objeción del cliente merece una respuesta inmediata. Como la refutación directa es de naturaleza correctiva, se necesita un tono informativo y agradable. Un tono de discusión podría darle apariencia de presión a la cobranza y produce demasiada resistencia.

•Técnica sí, pero...

Consiste en que el cobrador está de acuerdo con la objeción del cliente, pero la refuta con información adicional. La ventaja de esta técnica es que coloca al cobrador y al cliente en el mismo nivel y así evita que entre ellos haya una relación de adversarios, parecida a la que resultaría de la aplicación de la técnica de la refutación directa.

•Las preguntas como reacción a las objeciones

Con mucha frecuencia, solamente un “¿por qué?” resulta muy eficaz como reacción ante las objeciones, porque trae consigo otras reflexiones del cliente que ayudan al cobrador a llegar a una conclusión sobre los intereses del mismo; así, se cambian los papeles entre el cobrador y el clien-

te, porque las preguntas obligan al segundo a justificar sus objeciones.

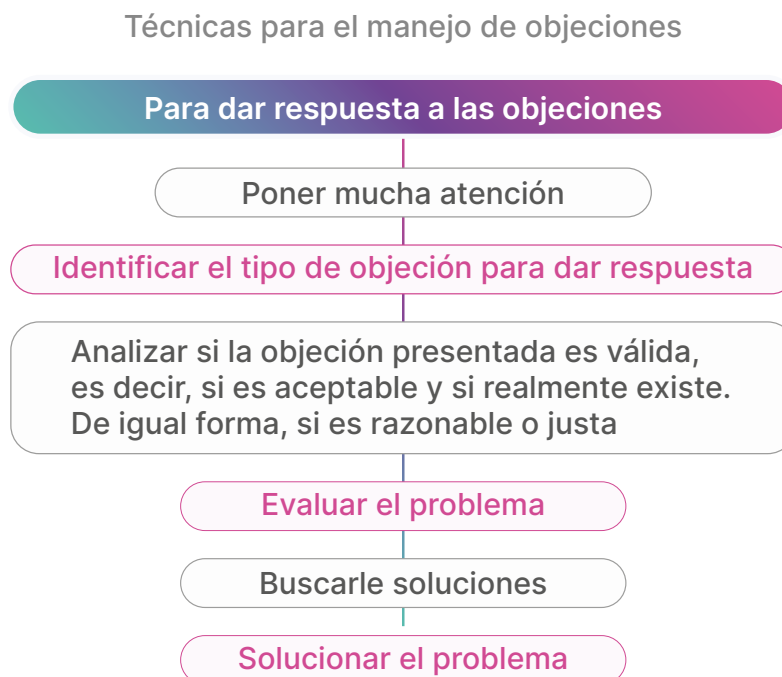
•La técnica del cambio positivo o bumerán

Técnica del cambio positivo se llama la del “bumerán”, es decir, la de transformar la objeción del cliente en la razón para pagar. Esta técnica es muy eficaz especialmente para refutar objeciones relativas a tasas y a gastos.

El buen uso de estas técnicas y la elección del momento apropiado para aplicarlas dependen de cada cobrador, pero en general la paráfrasis pudiera ser uno de los elementos de comunicación más eficientes para crear una comunicación clara y objetiva entre dos personas.

Figura 24

Manejo de Objeciones



Fuente: Elaboración propia

Para dar respuesta a las objeciones, es fundamental tomar en cuenta lo siguiente:

- Poner mucha atención.
- Identificar el tipo de objeción para dar respuesta.
- Analizar si la objeción presentada es válida, es decir, si es aceptable y si realmente existe, de igual forma, si es razonable o justa.
- Evaluar el problema.
- Buscarle soluciones.
- Solucionar el problema.

Finalmente, hay que recordar que la actitud ante las objeciones es la clave del éxito en la recuperación. Para ello debe tomar en cuenta lo siguiente:

- Responder a la objeción presentada.
- Evitar discusiones inútiles.
- Evitar las ofensas.
- Ni exagerar ni minimizar la objeción.

10.2 La Estrategia

Define la manera en que cada parte trata de conducir la misma con el fin de alcanzar sus objetivos. Se pueden definir dos estrategias típicas:

- Estrategia de "ganar-ganar", en la que se busca que ambas partes ganen, compartiendo el beneficio.

En la estrategia de "ganar-ganar" se intenta llegar a un acuerdo que sea mutuamente beneficioso. En este tipo de negociación se defienden los intereses propios pero también se tienen en cuenta los del oponente.

No se percibe a la otra parte como un contrincan-

te sino como un colaborador con el que hay que trabajar estrechamente con el fin de encontrar una solución satisfactoria para todos. Este tipo de negociación genera un clima de confianza. Ambas partes asumen que tienen que realizar concesiones, que no se pueden atrincherar en sus posiciones.

Probablemente las partes obtengan un resultado óptimo y un acuerdo suficientemente bueno. Ambas partes se sentirán satisfechas con el resultado obtenido lo que garantiza que cada una trate de cumplir su parte del acuerdo.

- Estrategia de "ganar-perder" en la que cada parte trata de alcanzar el máximo beneficio a costa del oponente.

Por su parte la estrategia de "ganar-perder" se caracteriza porque cada uno busca alcanzar el máximo beneficio sin preocuparle la situación en la que queda el otro. Mientras que en la estrategia de "ganar-ganar" prima un ambiente de colaboración, en esta estrategia el ambiente es de confrontación.

No se ve a la otra parte como a un colaborador, sino como a un contrincante al que hay que derrotar. Las partes desconfían mutuamente y utilizan distintas técnicas de presión con el fin de favorecer su posición.

Para concluir, se puede indicar que la estrategia de "ganar-ganar" es fundamental en aquellos casos en los que se desea mantener una relación duradera, contribuyendo a fortalecer los lazos comerciales. Esta estrategia se puede aplicar en la mayoría de las negociaciones, tan solo hace falta voluntad por ambas partes de colaborar.

La estrategia de "ganar-perder" sólo se debería

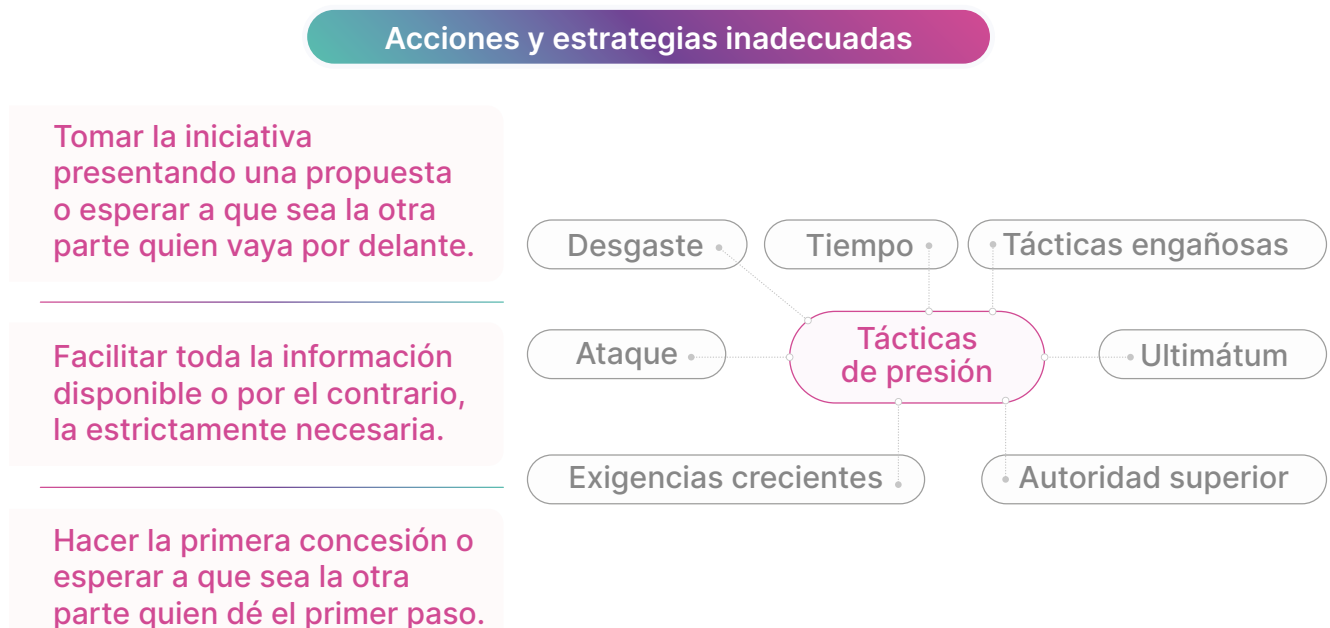
aplicar en una negociación aislada ya que el deterioro que sufre la relación personal hace difícil que la parte perdedora quiera volver a negociar.

10.3 Tácticas

Las tácticas definen las acciones particulares que cada parte realiza en la ejecución de su estrategia. Mientras que la estrategia marca la línea general de actuación, las tácticas son las acciones en las que se concreta dicha estrategia. Las tácticas las podemos clasificar en:

Figura 25

Acciones y Estrategias Inadecuadas



Fuente: Elaboración propia

- **Tácticas de desarrollo:** se limitan a concretar la estrategia elegida, sea esta de colaboración o de confrontación, sin que supongan un ataque de la otra parte. A continuación se relacionan algunos ejemplos:

- » Tomar la iniciativa presentando una propuesta o esperar a que sea la otra parte quien vaya por delante.

- » Facilitar toda la información disponible o, por el contrario, la estrictamente necesaria.
- » Hacer la primera concesión o esperar a que sea la otra parte quien dé el primer paso.

- **Tácticas de presión:** tratan de fortalecer la propia posición y debilitar la del contrario.

- **Tácticas de desgaste:** se aferra a la propia posición y no hace ninguna concesión. Se busca agotar a la otra parte hasta que ceda.
- **Tácticas de ataque:** presionar, intimidar, rechazar cualquier intento de la otra parte de apaciguar los ánimos. Se busca crear una atmósfera tensa, incómoda, en la que uno sabe desenvolverse y que perjudica al deudor.
- **Tácticas engañosas:** dar información falsa, manifestar opiniones que no se corresponden con la realidad, prometer cosas que no se piensan cumplir, simular ciertos estados de ánimo. En definitiva, engañar.
- **Tácticas de ultimátum:** presionar a la otra parte, empujarle a que tome una decisión sin darle tiempo para reflexionar. El típico "lo tomas o lo dejas". Normalmente esta urgencia es ficticia y tan sólo busca intranquilizar.
- **Tácticas de exigencias crecientes:** consiste en ir realizando nuevas peticiones a medida que la otra parte va cediendo, sin que lo concedido resulte nunca suficiente. Al final la otra parte tratará de cerrar el trato lo antes posible para evitar nuevas exigencias.
- **Tácticas de autoridad superior:** consiste en negociar bajo la apariencia de que se cuenta con delegación suficiente para cerrar el trato. Al final, cuando tras muchas cesiones de la otra parte se ha alcanzado un acuerdo, se comunica que éste queda pendiente de la conformidad de los órganos superiores de la entidad, que plantearán nuevas exigencias.
- **Tácticas de tiempo:** consiste en jugar con el tiempo en beneficio propio. Por ejemplo, se alarga la reunión al máximo hasta vencer al

deudor por agotamiento. Se deja transcurrir el tiempo discutiendo temas menores y tan sólo en el último momento, cuando el interlocutor está a punto de perder el avión, se le urge a cerrar un acuerdo de prisa y corriendo.

La única táctica que realmente funciona es la profesionalidad, la preparación de las negociaciones, la franqueza, el respeto a la otra parte y la firme defensa de los intereses. Así que recuerde:

- No desgaste todas las herramientas a la vez.
- Mientras más pase el tiempo más se dificulta la cobranza.
- Dentro de los primeros 30 días de mora el esfuerzo debe ser máximo en recuperar lo más que se puede.
- Mientras más pase el tiempo más se debe aumentar la presión al cliente.
- Cumpla sus promesas.
- Sea persistente y consecuente.

10.4 Cierre

El cierre en la cobranza es una etapa del proceso en donde, luego de haber entendido la causa de la mora, haber hecho frente a las objeciones y haber concertado un acuerdo de pago para la normalización de la cartera, se termina la visita reiterando el acuerdo de pago con la entidad.

Algunos aspectos a tener en cuenta son:

- El propósito principal del cierre es resumir el plazo y monto de la promesa, y otros acuerdos de pago o compromisos.
- Precisar la cantidad a pagar.

- Fijar la fecha de pago y establecerla por escrito.
- Determinar el lugar (sucursal o canales de pago que existan).
- Preguntar la forma (efectivo, cheque, transferencia).
- Informar al cliente que está anotando la transacción.
- Actualizar los datos del cliente.
- Para cerrar una gestión de cobranza debemos ser pacientes, esperar el momento oportuno

(el cual puede darse incluso al principio de la visita), y nunca amenazar, sino inducirlo con argumentos claros y precisos.

- Una forma de hallar el momento oportuno es identificando señales en el cliente que indiquen que quiere cerrar el acuerdo, las cuales podrían incluir acciones físicas, comentarios o preguntas. Se debe estar siempre atento a estas señales. Muchas veces el cliente ya desea establecer un acuerdo de pago y, al no percatarnos de ello, se continúa imputando nuevas argumentaciones, logrando que cambie de parecer.

Figura 26

Cierre Fin de Mes



Fuente: Elaboración propia

- Transmitir los beneficios de pagar:
 - » Futuros aumentos de Créditos
 - » Referencias para otros bancos
 - » Oportunidad de adquirir otros productos
 - » Evitar pago de intereses
 - » Mantener buen historial de crédito
- » Evitar cuotas adicionales (más altas)
- » Evitar cobranzas jurídicas
- » Mantener activos sus créditos
- » Evitar tener referencias crediticias negativas
- » Evitar bloqueos
- » Renovación automática

10.5 Seguimiento

Muchos cobradores cometen el error de creer que cuando se obtiene un acuerdo de pago ha terminado su trabajo. Pero este planteamiento es incorrecto, ya que el cobrador debe asegurarse que el acuerdo ha sido cumplido. Para tal fin el cobrador tendrá que realizar algunas actividades de seguimiento a su gestión de cobro y asegurarse de que todos los acuerdos y compromisos han sido cumplidos.

Con el seguimiento se logra:

- Confirmar que los acuerdos han sido cumplidos.
- Tomar las medidas pertinentes de acuerdo con la gravedad del incumplimiento.
- Generar una imagen de seriedad y profesionalismo a la actividad.

10.6 Tipos de Clientes

Figura 27

Clasificación de Clientes

Quiere y Puede

- El Cliente que no pagó por un olvido.
- No recibió su estado de cuenta.
- El cliente dejó un encargado que no cumplió su función.

No Quiere y Puede

- Cliente con una disputa, o reclamo
- Aclaración con el banco.
- Inconformidad con los términos del crédito (Intereses moratorios, Cuotas, etc)
- Falta de servicio adecuado.

Quiere y no Puede

- Una circunstancia imprevista o calamidad afectó su situación financiera.
- Agobiado - No puede controlar sus gastos.
- Sus egresos son mayores que sus ingresos.

Ni Quiere y Ni Puede

- Casos y situaciones trágicas.
- Crédito mal otorgado.

Algunos aspectos a tener en cuenta para esta actividad son:

- Registre resultados y decisiones de cada entrevista o intento de acercamiento con el cliente.
- Establezca la forma de seguimiento a cada uno de los acuerdos definidos a través de la negociación.
- Efectúe el seguimiento en cuanto a control y cumplimiento de los acuerdos.
- Comunique, coordine y verifique los acuerdos a todas las áreas afectadas por las decisiones.
- Una vez cumplido el acuerdo evalúe la conveniencia de seguir o no con este cliente para futuros créditos.
- Si no hay cumplimiento no dude en acudir a las acciones legales.

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con su personalidad, a continuación se muestran distintos tipos de clientes con cartera vencida:

Figura 28

Características de Clientes con Cartera Vencida

Características de Clientes con cartera vencida



► HOSTIL

- + Es agresivo de manera verbal y con sus movimientos corporales.
- + Es el más fácil de manejar.



► EVASOR

- + Se niega a negociar, no da explicaciones, no abre la puerta, atiende en una ventanilla y cierra la puerta en la cara del gestor.
- + Se hace negar de forma evidente



► VICTIMA

- + Muestra los signos de pena llorando mientras cuenta sus problemas
- + Expresará su pena independientemente del curso que tenga la negociación.



► AUTOSUFICIENTE

- + Conjuga terquedad, renuencia, un tanto de agresividad, es cortante.
- + Se considera superior y seguro de sí frente al funcionario de cobranza.



► TERCO

- + “No puedo”, “No voy a pagar”, “decirle que voy a pagar sería mentirle” estas y otras razones son las que usas y manifiestan este tipo de clientes.



► SOFISTICADO

- + Por lo general es de clase media / media alta.
- + Es muy amigable, educado y presume de sus grandezas. No tiene intención de pago no les amedrenta ningún requerimiento.
- + Se creen en una posición superior.



► PROMETEDOR

- + Es muy amigable, por lo tanto conversador, realizando muchas promesas, sin embargo, difícilmente los cumple, porque no toma con seriedad estas promesas de pago.

Fuente: Elaboración propia

- **Hostil:** es agresivo de manera verbal y con sus movimientos corporales. (Es el más fácil de manejar).

Sugerencia:

- » Encontrar el motivo de la agresividad.
 - » Dejar que exprese su agresividad y se “des-haga” de esta.
 - » Hacerle entender que se le comprende.
 - » Una vez calmado, se procede a la negociación.
- **Evasor:** se niega a negociar, no da explicaciones, no abre la puerta, atiende en una ventanilla y cierra la puerta en la cara del gestor. Se hace negar de forma evidente.

Sugerencia:

- » Tocar la puerta hasta lograr que acceda a conversar sobre su deuda (insistir). Hacer ver al cliente que no le conviene cerrarse a negociar, frases como: “Que pena Sr. Justo, venía a ofrecerle una gran facilidad de pago”, pueden ser útiles.
- **Víctima:** muestra los signos de pena llorando mientras cuenta sus problemas. Expresará su pena independientemente del curso que tenga la negociación.

Sugerencia:

- » Esperar que el cliente se calme para continuar con la exigencia. Ignorar o minimizar, de forma educada, la acción del cliente y reiterar el requerimiento de pago de acuerdo a cada caso puntual. Cuando se siente comprendido está más dispuesto a ceder al requerimiento.
- **Autosuficiente:** conjuga terquedad, renuen-

cia, un tanto de agresividad, es cortante y además se considera superior y seguro de sí frente al funcionario de cobranza.

Sugerencia:

- » Manejar la conversación siempre un paso más allá del cliente. Utilice siempre argumentos muy firmes.
- **Terco:** “no puedo”, “no voy a pagar”, “decirle que voy a pagar sería mentirle” estas y otras razones son las que usan y manifiestan este tipo de clientes.

Sugerencia:

- » Mantener una actitud paciente.
 - » Después de escucharlo, explicarle el porqué de los requerimientos.
 - » Invertir un tiempo más prolongado en la entrevista.
 - » La perseverancia, paciencia, insistencia, las palabras adecuadas expresadas en el momento oportuno y con seguridad serán la clave del éxito de la negociación.
- **Sofisticado:** es por lo general muy amigable, educado y presume de sus grandezas. No tiene intención de pago, no les amedrenta ningún requerimiento. Se creen en una posición superior.

Sugerencia:

- » Ser persistente.
- » Mostrar seguridad.
- » Ignorar los detalles.
- » Ser directos.

- **Prometedor:** es muy amigable, por lo tanto conversador, realizando muchas promesas, sin embargo, difícilmente las cumple, porque no toma con seriedad estas promesas de pago.

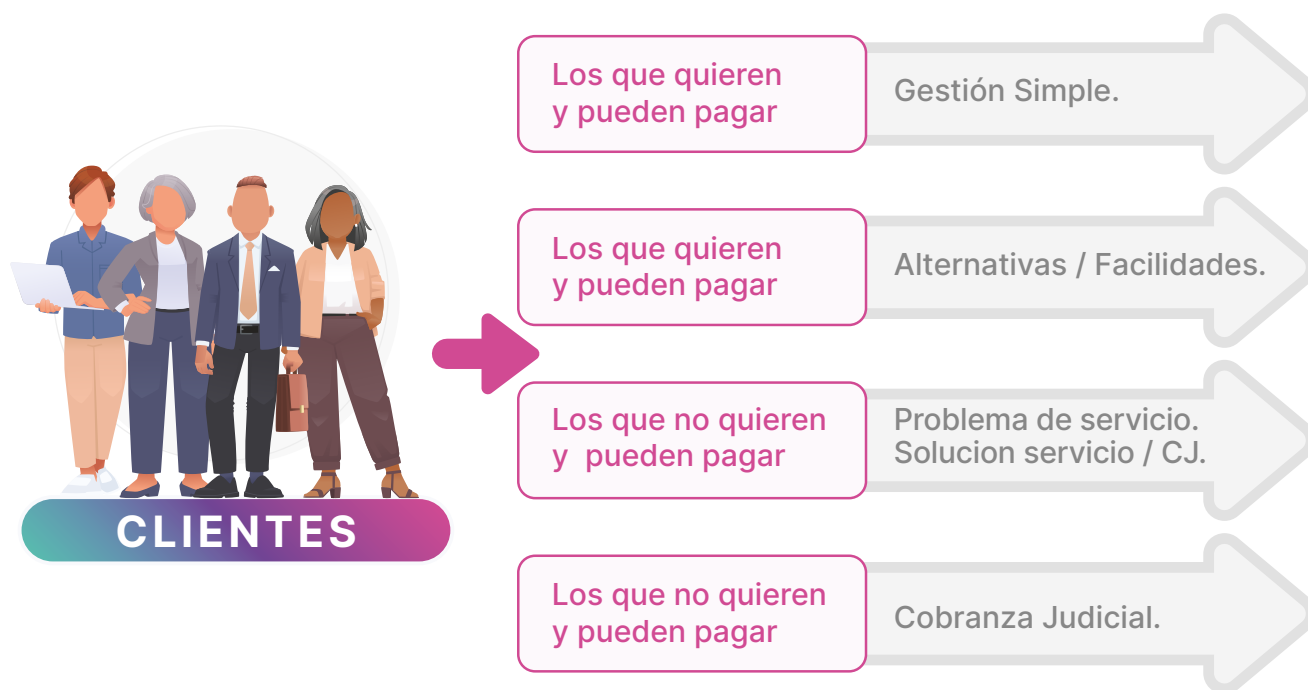
Sugerencia:

- » Hablar sobre la formalidad e importancia de una promesa de pago.
- » Mencionar la gravedad en el incumplimiento a dichas promesas.

¡Una gestión eficaz y eficiente de Cobranza se basa en la Diferenciación! Así que se puede concluir:

Figura 29

Resumen de una Gestión Eficiente y Eficaz



Fuente: Elaboración propia

11

LA COMUNICACIÓN EN LA COBRANZA



Como hemos comentado anteriormente, en toda negociación debemos ser hábiles en nuestra exposición y comedidos en nuestro comportamiento para saber estar, si se quiere culminar con éxito una gestión de cobranza. Por ello, vamos a indicar a continuación la mejor manera de comunicarnos tanto de palabra como a través de las formas.

11.1 La Comunicación Verbal

Al hablar de comunicación verbal nos estamos refiriendo al tipo de lenguaje que debemos utilizar. Por supuesto, el uso de las palabras va a depender de muchos factores.

- En primer lugar, no siempre decimos lo que queremos decir, por lo que las palabras a veces van más lentas que los pensamientos.
- En segundo lugar, puede que haya cosas que no nos interese decir o que prefiramos hacerlo en otro momento.
- Y por último, probablemente haya cosas que no debemos decir, porque son del todo confidenciales.

Figura 30

Comunicación Verbal Efectiva



Fuente: Elaboración propia

El principio básico para que nuestro mensaje sea aceptado y comprendido radica en que nuestro lenguaje sea:

- Claro, preciso y sencillo, evitando tecnicismos, frases hechas, refranes o palabras demasiado rebuscadas.
- Gráfico y descriptivo, de forma que genere imágenes mentales con claridad, pues no tenemos ningún otro medio de apoyo más que la palabra.
- Dinámico, hecho que se consigue evitando los verbos en futuro y condicional, conjugándolos en presente y no demostrando ninguna expresión de vacilación.
- Positivo, sin utilizar giros y expresiones que evoquen ideas negativas en el cliente, sino palabras y frases confirmadas, positivas y de interés.
- No redundante, evitando superlativos inútiles o demasiados adjetivos (el adjetivo cumple la función de especificar o resaltar las características del sustantivo y se dice que lo determinan, pues, al añadir un adjetivo ya no se habla de cualquier cosa, si no precisamente de las características). Además, a lo largo del proceso de cobranza, trataremos que el lenguaje esté adaptado al tipo de vocabulario que utiliza el interlocutor y que tendrá que estar encaminado al fin que se persigue.

Por último, es importante evitar la falsa confianza y humildad. En este sentido, hay que tener muy claro que «si el receptor no entiende, es culpa del emisor». Según este principio, nunca debemos decir: «es que usted no me entiende», sino «he debido explicarme mal».

11.2 Comunicación no Verbal

La comunicación no verbal es todo aquel lenguaje que surge de nuestro cuerpo y que no depende de las palabras que decimos. De hecho, cuando calificamos a una persona como «simpática», no lo es tanto por las palabras que usa, como por el hecho de que quizás esté sonriendo, mueva los brazos de forma dinámica, nos escuche y se ría de nuestras ocurrencias. De ahí que nos detengamos en aquellas habilidades sociales que todo profesional de la cobranza debe observar.

Figura 31

Comunicación No Verbal



Fuente: Elaboración propia



- **La mirada**

Dicen, no sin cierta razón, que los ojos son el espejo del alma. Los ojos pueden expresar todo tipo de emociones, e incluso, a veces, se consigue mediante la mirada saber lo que la otra persona está pensando. Así que no hay que dejar de estudiarla, sobre todo por ser, dentro del lenguaje no verbal, el aspecto más difícil de manipular.

Por norma general, cuando una persona está escuchando, mira a los ojos de la otra persona, de forma continuada. Por tanto, nosotros como profesionales de la cobranza tendremos que mirar continuamente a los ojos a nuestros clientes, porque si no se sentirá que no están siendo escuchados.



- **Los gestos de la cara**

Los gestos de la cara son los que realmente permiten leer el estado de ánimo de una persona. En el caso del cobrador debe mostrar una cierta cordialidad hacia el cliente, y por tanto provoca mayor fluidez en la comunicación. (El ceño fruncido produce tensión, desconfianza y la otra persona puede tener miedo de hablar con alguien que tiene tal expresión en la cara.).



- **Las manos**

Las manos pueden ser las grandes traidoras de nuestro cuerpo. Muchas veces no les prestamos suficiente atención y se encargan de exteriorizar cuál es nuestro estado de ánimo. La experiencia indica hacer más caso a las manos que a los gestos de la cara, ya que expresan más fácilmente los estados del inconsciente del individuo. Por ejemplo, si vemos a una persona con expresión tranquila, pero le vemos frotándose las manos o tamborileando los dedos sin cesar, acabaremos pensando que esa persona está realmente nerviosa.



- **La postura**

Mucho se ha comentado sobre la postura, intentando dar explicaciones sobre lo que la otra persona piensa según coloque sus brazos o piernas de una u otra manera. De hecho, los estudiosos del tema obtienen a través de la Kinesia (teoría sobre las diferentes posturas del cuerpo) unas conclusiones sobre la validez y estado de ánimo de la persona que se tiene enfrente.

En cualquier caso, sea cual sea la postura elegida se debe procurar dar sensación de atención a la otra persona. Si nuestro cuerpo está relajado, provocaremos esa misma sensación. No olvidemos que nuestro cuerpo tiende a reproducir por inercia el estado de ánimo.



- **La ropa**

Respecto a la forma de vestir y ornamentos personales, la norma básica es que jamás debe

llamar la atención más que el mensaje que intentamos dar. Hay además una prohibición explícita: jamás se deben llevar gafas de sol en una gestión de Cobranza. Por lo demás, la vestimenta siempre tiene unas normas de acuerdo con el tipo de situación que se debe realizar. La propia entidad dicta sus normas sobre lo que se espera de la vestimenta del Cobrador. En general, suele optarse por ropa de tipo «neutro», ni demasiado clásica ni demasiado moderna.



- **La voz**

El tono de voz y la dicción que mantengamos refleja en gran medida nuestra intención y estado de ánimo; al igual que con la voz se puede persuadir, tranquilizar u ofrecer confianza, también se puede crear una actitud enérgica para entregar un mensaje claro y preciso. Por tanto, se debe evitar a toda costa expresar cansancio, desinterés o agresividad. El tono vendrá dado por la modulación (del grave al agudo), la velocidad, la entonación, el ritmo y las pausas. Es importante adaptar estos componentes según cada momento de la gestión de cobro.



12

CLÍNICAS DE
COBRANZA O
ROL PLAYING

En el trabajo diario de los cobradores se dan situaciones que pueden hacer que una gestión de cobranza sea muy exitosa o por el caso contrario un fracaso total. Estas situaciones son un importante material para poder enseñar a otros.

Piense en un momento en una entidad en donde la cartera en mora se incrementa sustancialmente y se encuentra muy cerca el cierre de fin de mes. Los indicadores de la calidad de la cartera no se ven muy alentadores. ¿Qué tan importante sería capacitar a los cobradores para lograr un buen desempeño en ellos y normalizar la cartera adecuadamente?

Esto se convierte en una necesidad constante de las entidades. Es entonces cuando se utilizan como herramientas de capacitación la realización de clínicas de cobranza, también conocidas como rol playing (juego de roles).

12.1 Objetivos de las Clínicas de Cobranza

El propósito de las clínicas de cobranza es fortalecer las capacidades de los cobradores, por medio de dramatizaciones o representaciones de roles, con el fin de mejorar su desempeño y prepararlo para futuras eventualidades.

12.2 Metodología de las Clínicas de Cobranza

En sí, la metodología es muy sencilla, se pretende que dos o más personas participen en una dinámica en donde uno o varios asumen el papel de cobrador(es) y otro(s) el de cliente(s).

Basado en estos dos roles se planifican diversas dramatizaciones de hechos que pueden suceder. Con base en esto se retroalimenta al/los cobrador(es) sobre las debilidades en el manejo y las posibles oportunidades de mejoramiento que

pueda haber.

12.3 Tipos de Clínicas de Cobranza

Existen diversos tipos de clínicas de cobranza, todo va a depender de la necesidad que se desee reforzar, o bien, explicar. En términos generales se pueden ubicar los siguientes tipos de clínicas:

- Clínicas para abordar de un cliente.
- Clínicas para el cierre de un acuerdo.
- Clínicas para el manejo de objeciones.
- Clínicas para el proceso de cobranza.
- Clínicas para el cobro telefónico a un deudor.
- Clínica para la negociación de un acuerdo.
- Clínica para mejorar el uso del lenguaje (corporal y verbal), entre otras.

12.4 Organización de la Clínica de Cobranza

Para realizar una clínica de cobranza es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos:

1. Establecer los objetivos o propósitos claros de la clínica que va a realizar.
2. Considerar aspectos de logística, tales como el lugar, la hora, el equipo necesario, la forma de evaluar, etc.
3. Planificar los roles. Por ejemplo, puede trabajar bajo roles como los siguientes:
 - Cliente difícil
 - Cliente dócil
 - Cliente amigable
 - Cliente crítico

- Cliente “que le cuesta entender”
4. Elabore pequeños guiones de la actuación para cada rol. Por ejemplo, puede hacer un guión para un cliente difícil en donde se indica: “entre sin saludar, hable fuerte, sea cortante, interrumpa constantemente, diga que está harto de la situación, etc”. En este caso, lo que se desea evaluar es la reacción del cobrador ante un cliente así.
 5. Cada dramatización debe ser de un plazo corto; más de cinco minutos no es conveniente, ya que se pierde el interés.
 6. Utilice un instrumento para medir el resultado y obtener la retroalimentación de los que están observando el rol play (ver ejemplo formato adjunto).
 7. En un grupo debe haber personas que actúan y otras que observan con el fin de que se escuchen más comentarios. Todos deben participar.
 8. Ante un mismo caso el facilitador de la actividad puede hacer pasar a varios cobradores para que vayan demostrando las mejoras que han indicado los observadores. Por ejemplo, si se está practicando el cierre de un acuerdo se pasa el primer cobrador y con base en las observaciones que se le hace, el organizador pasa a otro y se esperará que presente las mejoras indicadas, y así sucesivamente. No es conveniente pasar a muchos cobradores en un mismo caso, pero si se puede cambiar la situación o el tipo de cliente que va a efectuar la dramatización.

Ejemplo de instrumento para medir la clínica de cobranzas o rol playing:

CLÍNICA DE COBRANZAS

Escenario:

Colaboradores:

Ítems	Excelente	Muy bueno	Regular	Deficiente
Postura que utiliza el Cobrador				
Uso de lenguaje: muletillas, palabras populares, etc.				
Mira al deudor a los ojos				
Inició adecuadamente				
Manejo de objeciones				
¿Qué tal hizo la negociación?				
¿Cómo hizo el cierre del acuerdo?				
Otras observaciones				

Oportunidades de mejora que se recomiendan:

ACTIVIDAD 2



Teniendo en cuenta la información anterior, realice una rol playing o clínica de cobranza con sus compañeros, utilice el siguiente formato para tomar nota y retroalimentarlos.

Ejemplo de instrumento para medir la clínica de cobranzas o rol playing:

Clínica de Cobranzas

Escenario:

Colaboradores:

Ítems	Excelente	Muy bueno	Regular	Deficiente
Postura que utiliza el Cobrador				
Uso de lenguaje: muletillas, palabras populares, etc.				
Mira al deudor a los ojos				
Inició adecuadamente				
Manejo de objeciones				
¿Qué tal hizo la negociación?				
¿Cómo hizo el cierre del acuerdo?				
Otras observaciones				

Oportunidades de mejora que se recomiendan:

A man with grey hair and a beard, wearing glasses and a dark suit jacket over a light-colored shirt, is looking down at a document he is holding. The entire image is overlaid with a semi-transparent pink color. The background shows a blurred window with a grid pattern.

13

**CARTAS O
MENSAJES
DE COBRO**

Las cartas y mensajes de cobranza son instrumentos escritos mediante los cuales se busca motivar a los clientes a pagar sus cuotas vencidas. Hay diversos tipos de cartas y mensajes, dependiendo de la situación del cliente y la antigüedad del vencimiento. A continuación se muestra una lista con las más utilizadas:

- **Invitación:** busca informar al cliente del atraso y motivar su pronto pago.
- **Aviso:** busca informar al cliente de la(s) cuota(s) atrasadas y motivar su pago alegando un daño en el historial crediticio.
- **Recordatorio:** buscar reiterar la situación de morosidad del cliente y persuadir la regularización inmediata de las cuotas vencidas.
- **Notificación:** busca dar aviso al cliente sobre el inicio de acciones de cobro extrajudiciales por la falta de pago.
- **Requerimiento:** busca dar aviso al cliente sobre el inicio de acciones judiciales por la falta de pago.
- **Citatorio:** busca lograr la visita del cliente a la sucursal para establecer un compromiso de pago.

Cada entidad debe definir el tipo de carta de cobranza a utilizar, su estructura y políticas de uso en función de la metodología de crédito y condiciones como plazo y frecuencia de pago.

Es recomendable que las cartas sean breves y concisas, con frases cortas. Únicamente cuando existe una argumentación sobre el historial y situación del cliente puede justificarse que sea larga. Es importante asegurar que el tono de las mismas sea personal, firme y con autoridad. Existen

varios argumentos que pueden emplearse con un cliente para inducirle a pagar y no es conveniente reunir y exponer en una sola carta varios de esos argumentos.

Algunas expresiones claves en las cartas de cobranza son:

- Un buen cliente como usted...
- Su excelente historial crediticio...
- La credibilidad que usted nos merece...
- No dudamos de su buena voluntad...
- Usted merece credibilidad de pago, realícelo a la brevedad...

Estas expresiones suelen utilizarse en invitaciones, avisos y mensajes de cobranza, o bien, en casos donde se ha identificado que el atraso corresponde a un cliente en mora que cuenta con un excelente historial crediticio dentro de la institución.

A continuación se muestran algunos ejemplos de cartas de cobranza:



Figura 32

8 a 30 Días

AVISO

Crédito No: 12345

Estimado Sr: Erwin Perpiñan Perdomo.
Dirección: Carrera 15 N° 88 – 64.
Ciudad. Bogotá.

Se informa que a la fecha su crédito presenta 15 días de atraso, normalice su obligación a la brevedad y mantenga un buen historial crediticio.

Nota: si ya realizó el pago, haga caso omiso a la presente comunicación.

Figura 33

8 a 30 Días

RECORDATORIO

Crédito No: 12345

Estimada Sra.: Nelly González.
Dirección: Carrera 15 N° 88 – 64.
Ciudad. Bogotá.

Su crédito presenta dos cuotas de atraso, ponga inmediatamente al día su obligación y evite reportes negativos en su historial crediticio.

Nota: si ya realizó el pago, haga caso omiso a la presente comunicación.

13.1 Principales Aspectos de la Redacción de Cartas y Mensajes

Por lo general son mejores las cartas y mensajes cortos que largos. Solo cuando ha de tener una argumentación sobre el historial y la situación actual del cliente o deudor moroso, puede justificarse que sea larga una carta o mensaje de cobro. Algunos aspectos a tener en cuenta son:

- Legibles
- Claras
- Concisa
- Interesantes
- Personales
- Precisas
- Fácil de visualizar
- Firme y con autoridad
- Razonable
- Instructiva
- Definitiva

Las ideas expresadas deben agruparse a su vez. Estas frases deben agruparse en párrafos cortos, ejemplo: Gestión de Cobranza y Negociación. Los párrafos concretos proporcionan a menudo un estilo eficaz para las cartas de cobranza, las palabras como “PUNTUAL” “VENCIDA HACE 60 DIAS” “SU MORA EN EL PAGO DE CREDITO”, pueden escribirse con mayúsculas.

13.2 Redacción

En el trabajo de los cobradores se dan situaciones en las que la forma más adecuada y conveniente de realizar la gestión de cobro es mediante una carta. También hay que tener presente que se convierte en la forma de comunicación más importante que tiene una entidad para dejar soporte de la gestión. Una carta mal redactada,

confusa, con errores e incluso con faltas de ortografía, enviada desde la entidad, puede ocasionar un grave deterioro de la imagen institucional. Por consiguiente, escribir una carta no es cosa sencilla, si se tiene presente que ha de ser:

- Clara
- Breve
- Concreta
- Metódica
- Correcta
- Cortés
- Precisa
- Que consiga el fin que se propone

13.3 Taller de Redacción

Piense en un momento en una entidad en donde hay que enviar un buen número de cartas a diferentes clientes con el fin de normalizar la cartera. ¿Qué tan importante sería que los cobradores, para incrementar la probabilidad de éxito en la normalización de la cartera, redactaran una buena carta de acuerdo con el tipo de cliente?

Esto se convierte en una necesidad. Por tal motivo, el taller de redacción de cartas busca ser una herramienta de apoyo para complementar la gestión de cobro.

13.3.1 Objetivos de los Talleres de Redacción

El propósito de los talleres de redacción de cartas y mensajes de cobranza es complementar adecuadamente la gestión de los cobradores, por medio del diseño y estructura de cartas, según la edad de mora del deudor, con el fin de mejorar o complementar las cartas de cobranza que existan en la(s) entidad(es).

13.3.2 Metodología Talleres de Redacción Cartas y Mensajes de Cobranza

En sí, la metodología es muy sencilla, se pretende que los participantes de forma individual o en grupo, participen en una dinámica en donde deben redactar una carta para un deudor moroso o complementar alguna ya existente (será entregada previamente por el facilitador).

Basado en esta actividad se planifican espacios para la(s) lectura(s) de la(s) carta(s) y se retroalimenta al/los cobrador(es) sobre las debilidades en la redacción y estilo que pueda haber.

13.3.3 Tipos de Talleres

Existen diversos tipos de talleres de redacción de cartas y mensajes de cobranza, todo va a depender de la necesidad que se desee reforzar o bien, explicar. En términos generales se pueden ubicar los siguientes tipos de talleres:

Taller de redacción Invitación al Pago Oportuno.

- Taller de redacción Aviso según la Edad en Mora.
- Taller de redacción de Notificaciones.
- Taller de redacción de Requerimiento.
- Taller de redacción de Citatorio.

13.3.4 Organización de los Talleres de Redacción

Para realizar un taller de redacción de cartas de cobranza es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos:

1. Establezca los objetivos o propósitos claros del taller que va a realizar.
2. Considere aspectos de logística, tales como el

lugar, la hora, el equipo necesario, la forma de evaluar, etc.

3. Planifique los roles de redacción. Por ejemplo, puede trabajar bajo roles como los siguientes:
 - » Cliente con 30 días de mora.
 - » Cliente con 60 días de mora.
 - » Cliente con cobro pre jurídico.
 - » Cliente con cobro judicial.
4. Cada lectura debe ser de un plazo corto, por ejemplo, más de tres minutos no es conveniente, ya que se pierde el interés.
5. Utilice un instrumento para medir el resultado y obtener la retroalimentación de los que están observando (ver ejemplo de formato adjunto).
6. Motive a los participantes a que escuchen y den sus comentarios. Todos deben participar.
7. Ante un mismo estilo de carta, el facilitador del taller puede hacer pasar a varios cobradores para que vayan leyendo las mejoras que han aportado. No es conveniente pasar a muchos cobradores en un mismo caso, pero si se puede cambiar la situación.L

Ejemplo de instrumento para medir el taller de redacción:

TALLER DE REDACCIÓN

Escenario:

Colaborador(es):

Ítems	Excelente	Muy bueno	Regular	Deficiente
Estilo				
Redacción				
Cumple el propósito				
Uso de palabras: altisonantes, fuertes etc.				
Concreto				
Claridad en el mensaje				
Breve				
Otras observaciones				

Oportunidades de mejora que se recomiendan:



ACTIVIDAD 3

De acuerdo con la información anterior realice un taller de redacción de cartas para enviar un comunicado a:

- Cliente con 60 días de mora.
- Cliente con cobro pre jurídico.
- Cliente con cobro judicial.

A photograph of three business professionals in an office setting, overlaid with a semi-transparent pink filter. A man in a light-colored suit jacket is leaning over a woman in a dark blazer and a colorful necklace, pointing at a document on a table. Another woman with glasses is partially visible behind them. The overall mood is professional and collaborative.

14

**COMITÉ
DE MORA**

Los comités de mora tienen como objetivo principal ser un instrumento de aprendizaje y control para los gestores de cobranza, al permitirles identificar los factores de riesgo por los cuales los clientes no pagan oportunamente.

Las atribuciones específicas del Comité de Mora son:

- Analizar y evaluar la composición de la cartera en riesgo.
- Revisar todas las operaciones de la cartera vencida, la causa de incumplimiento y las acciones realizadas.
- Tomar decisiones sobre nuevas acciones complementarias.
- Evaluar el trabajo de los asesores de crédito en función al comportamiento de su cartera en riesgo.
- Evaluar el riesgo de colocación de cartera en zonas específicas de atención.
- Elaborar y realizar seguimiento al cronograma de recuperación de la cartera en riesgo.
- Analizar informes presentados por gestores de cobranza (internos o externos) y/o asesores legales, y recomendar acciones a seguir.
- Considerar y aprobar la suspensión de las cobranzas judiciales y prejudiciales.

La periodicidad está en función de factores como la proporción de la cartera vencida y el riesgo, la composición del personal operativo y la política de cobranza establecida por la institución financiera.

Un área de oportunidad primordial es la concentración de las conclusiones de los comités de mora realizados, como fuente de información pri-

maria para el desarrollo de políticas y procesos de crédito que busquen mitigar en gran medida el riesgo crediticio. Estos deberían ser recogidos en formatos estándar para luego ser analizados.

14.1 Generalidades del Comité de Mora

Los comités de mora deben realizarse en las sucursales, agencias u oficinas a través de grupos de trabajo. Este debe ser dirigido por el Gerente de la Sucursal, el Jefe de Cobranza o el Cobrador más antiguo. Debe realizarse en horarios y días previamente establecidos. Para la realización de este es fundamental tener acceso a la información del cliente y al registro de seguimiento de las acciones realizadas.

Recomendaciones:

- El análisis de los casos debe durar un promedio de 15 minutos máximo.
- Cada cobrador debe exponer los factores que en su opinión explican por qué el cliente está en mora, intentando identificar aquellos que se pudieron haber previsto y cuáles no.
- Se recomienda que los demás gestores de cobranza puedan dar su opinión y concluir concertadamente las principales causas de la mora.
- Cada caso analizado debe incluir retroalimentación del gerente o jefe de cobranza, expresando su opinión frente a la situación. Asimismo, se recomienda que este visite, en la medida de lo posible, algunos de los casos analizados en el comité.
- Una vez identificadas las causas, deben definirse las acciones a seguir.
- El comité no debe centrarse en temas personales.

- El gerente o jefe de cobranza registra las conclusiones y sugerencias, para una posterior retroalimentación a las demás áreas.

Ejemplo hoja de registro Conclusiones Comité de Mora:

Figura 35

Ejemplo Hoja de Registro del Comité de Mora

COMITÉ DE MORA

SUCURSAL _____ FECHA _____

Breve descripción de las conclusiones y factores de mora identificados.

Recomendaciones y sugerencias para ser implementadas.

Participantes

dir el resultado de su gestión. Por consiguiente, el tipo de análisis varía de acuerdo con los intereses específicos de la parte involucrada.

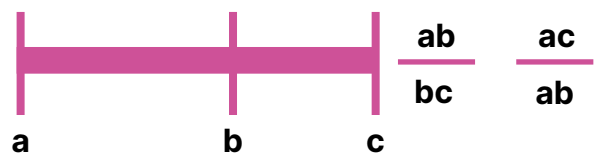
Para evaluar la situación y desempeño de un cobrador se requiere definir criterios. Frecuentemente se utilizan razones o indicadores que relacionan la información entre sí.

El análisis e interpretación de varias razones debe permitir tener un mejor conocimiento de la situación y desempeño del cobrador:

- **Razón:** en lo que a la cobranza se refiere, se define como la relación numérica entre dos variables o la combinación con otro tipo de información, para dar como resultado un producto absoluto. Las razones se leen por lo general en número de veces, días, años, pesos, etc.

Figura 36

Razón o Relación Numérica entre Dos Variables de la Cobranza



14.2 Indicadores de Gestión

Para tomar decisiones adecuadas en relación con los objetivos de la entidad, el cobrador debe usar algunas herramientas de análisis con el propósito de dimensionar la estrategia necesaria que le permita ser eficaz. El propósito del cobrador no debe ser solamente controlar, sino también el de tener un mejor conocimiento que le permita me-

- **Indicador:** Es la proporción que existe entre una(s) variable(s) y los resultados, se muestran en términos porcentuales. Se interpreta como la participación dentro del total.

Figura 37*Ejemplos de Indicadores de Cobranza*

Grupo de Edades	FEMENINO		MASCULINO	
	Nº	%	Nº	%
De 15 a 24 años	9	22.5	2	5.0
De 25 a 34 años	7	17.5	9	22.5
De 35 a 44 años	7	17.5	6	15.0
De 45 a 54 años	11	27.5	13	32.5
De 55 a 64 años	6	15.0	10	25.0
TOTAL	40	100	40	100

Las principales diferencias entre razones e indicadores son:

- Las razones de medición están más asociadas a eficiencia, eficacia, productividad, en tanto que los indicadores se relacionan con el desempeño y medición.
- El resultado de los indicadores siempre se interpreta en términos porcentuales, en cambio,

las razones en pesos, veces, días, etc.

Puede haber tantas razones e indicadores como se necesiten, si se tiene la información. Por tal motivo, es importante identificar las variables que permitirán medir la eficacia de la labor realizada. Algunas sugerencias son:

En cuanto a la productividad:

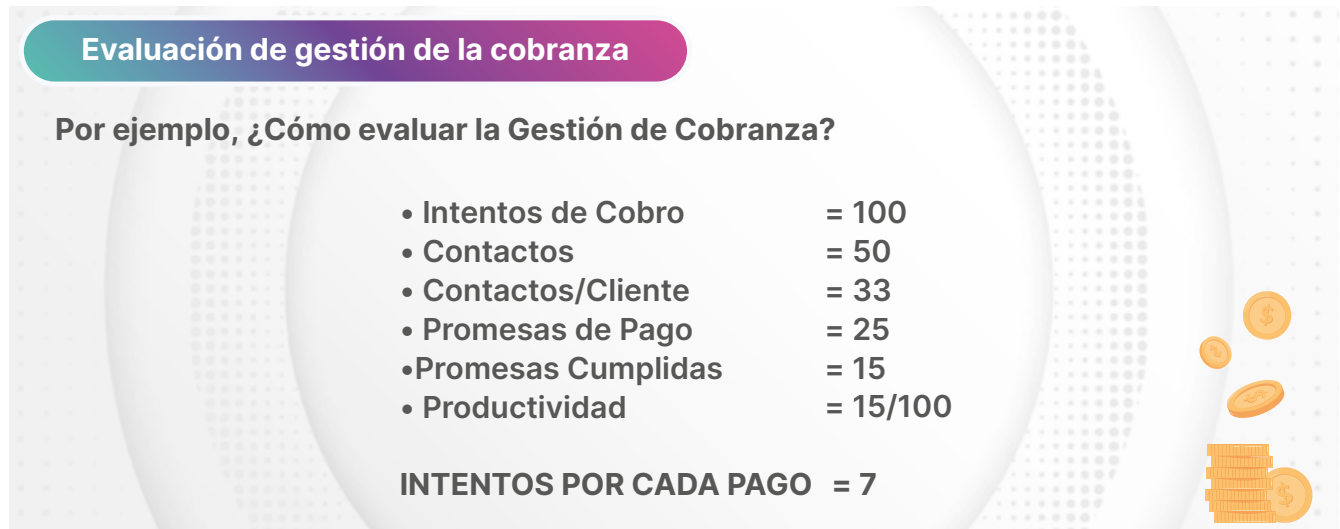
Figura 38*Variables Respecto a la Productividad*

Respecto a los clientes	
Contactabilidad	A cuántos cliente se pudo ubicar
$\frac{\text{Nº de clientes ubicados}}{\text{Total de clientes a ubicar}} \times 100 = \%$	
Productividad	De los clientes contactados en cuantos clientes hubo acuerdos de pago
$\frac{\text{Nº de clientes con acuerdo}}{\text{Total de clientes contactados}} \times 100 = \%$	
Eficacia	Qué tan efectiva fue la gestión o el resultado de los acuerdos de pago
$\frac{\text{Nº de clientes que cumplieron acuerdo}}{\text{Total de clientes con acuerdos}} \times 100 = \%$	
Calidad de la base de datos	Del total de los contactos a cuantos no se pudo llegar por errores en la información.
$\frac{\text{Nº de errores para contacto}}{\text{Total de clientes base de datos}} \times 100 = \%$	

Respecto a la gestión:

Figura 39

Variables Respecto a la Gestión



Respecto a la calidad de la cartera:

Aunque parece mucho trabajo, con el uso adecuado de una base de datos es muy sencillo preparar esta información en un tiempo corto (15 minutos máximo), lo importante es que los cobradores entiendan el concepto. En esta in-

troducción se muestran algunas consideraciones para la interpretación.

Para la interpretación de una razón o indicador financiero, además de las condiciones mencionadas anteriormente, debe tenerse en cuenta lo siguiente:

Figura 40

Variables Respecto a la Calidad de la Cartera

Variables que permitirán medir la eficacia de la labor realizada

Respecto a la calidad de la cartera	
Cobranza preventiva	Número de clientes para realizar cobranza preventiva en el día, resultado en porcentaje y Valores Absolutos
$\frac{\text{Nº de clientes próximos a vencer}}{\text{Total de clientes}} \times 100 = \%$	
Cartera vencida mayor a _____ días (Ejemplo 1 día)	
$\frac{\text{Saldo cartera vencida mora > 1 día}}{\text{Total de cartera}} \times 100 = \%$	

Número de clientes vencidos mayor a _____ días (Ejemplo 1 día)
$\frac{\text{N}^\circ \text{ de clientes con mora } >1 \text{ día}}{\text{Total de clientes}} \times 100 = \%$
Cartera vencida mayor a _____ días (Ejemplo 15 días)
$\frac{\text{Saldo cartera vencida mora } \geq 15 \text{ días}}{\text{Total de cartera}} \times 100 = \%$
Número de clientes vencidos mayor a _____ días (Ejemplo 15 días)
$\frac{\text{N}^\circ \text{ de clientes con mora } \geq 15 \text{ días}}{\text{Total de clientes}} \times 100 = \%$
Cartera vencida mayor a _____ días (Ejemplo 30 días)
$\frac{\text{Saldo cartera vencida mora } \geq 30 \text{ días}}{\text{Total de cartera}} \times 100 = \%$
Número de clientes vencidos mayor a _____ días (Ejemplo 30 días)
$\frac{\text{N}^\circ \text{ de clientes con mora } \geq 30 \text{ días}}{\text{Total de clientes}} \times 100 = \%$
Cartera vencida por Asesor
$\frac{\text{Saldo de cartera vencida Asesor A}}{\text{Total de cartera Asesor A}} \times 100 = \%$
Número de clientes vencidos por Asesor
$\frac{\text{N}^\circ \text{ de clientes vencidos Asesor A}}{\text{Total de clientes Asesor A}} \times 100 = \%$
Cartera vencida por Zona
$\frac{\text{Saldo de cartera vencida Zona A}}{\text{Total de cartera Zona A}} \times 100 = \%$
Número de clientes vencidos por Zona
$\frac{\text{N}^\circ \text{ de clientes vencidos Zona A}}{\text{Total de clientes Zona A}} \times 100 = \%$

- Las razones deben ser interpretadas en series de tiempo, según conjuntos de ratios. Un índice solitario no puede identificar el estado de una gestión de cobranza.
- Si bien, una razón o indicador aporta una valoración cuantitativa, la interpretación de esta requiere una abstracción del cobrador de forma cualitativa.
- El análisis de razones o indicadores financieros es un complemento a otras herramientas, por lo que es ideal para ser aplicado de manera aislada.
- Los resultados de una razón o indicador sugerirán la pregunta ¿por qué?, y la respuesta provendrá de un análisis más profundo o global en torno a gestión o eficiencia que estuviese

siendo analizada.

- Las razones o indicadores nos permiten hacer comparaciones.

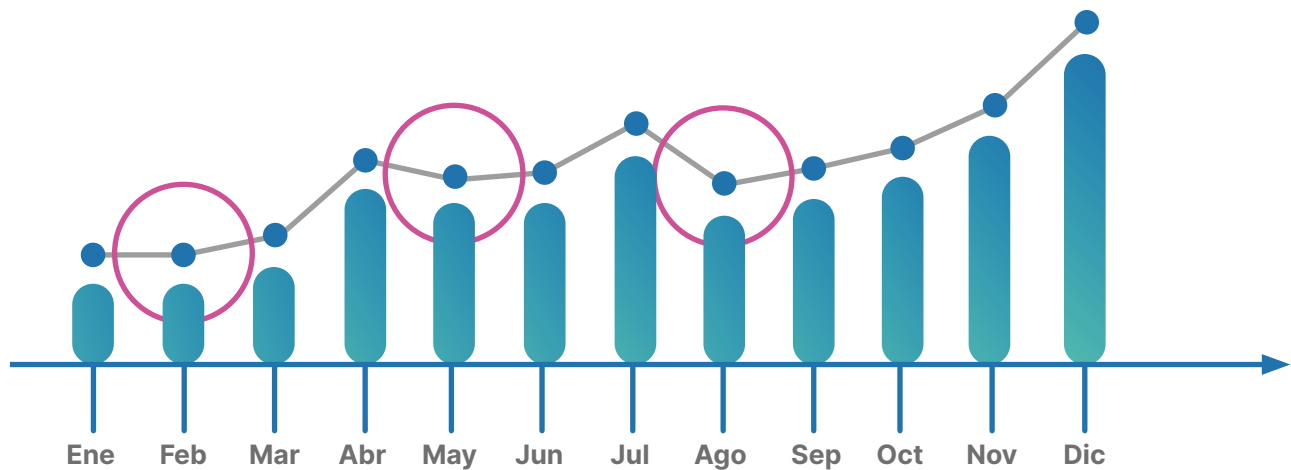
14.3 Análisis de Tendencias

El análisis de las razones de monitoreo involucra dos tipos de comparaciones. En primer lugar, el cobrador puede comparar una razón o indicador presente con las razones pasadas y futuras esperadas para la misma entidad.

El cobrador puede estudiar la forma en que se da el cambio y determinar si observa una evolución positiva o negativa en el desempeño a través del tiempo. Las razones de monitoreo también pueden ser calculadas para su proyección y comparadas con las razones presentes y pasadas. En las comparaciones a través del tiempo, lo mejor es comparar no solo las razones de monitoreo sino también las cifras absolutas.

Figura 41

Análisis de Razones de Monitoreo



El segundo método de comparación coteja las razones de un cobrador con las de otro con características similares. Tal comparación permite obtener elementos de juicio sobre las condiciones y desempeño del cobrador.

Figura 42*Análisis de Razones de Monitoreo 2***Evaluación de gestión de la cobranza**

Las comparaciones de los cobradores deben realizarse con cuidado. Puede ser que las condiciones y desempeño de la gran mayoría estén por debajo de lo satisfactorio, y por tanto un cobrador esté por arriba del promedio. Estos elementos nos indican que hay que ser precavidos cuando se comparen las razones o indicadores financieros de un cobrador con las de otro cobrador.

Con la información suministrada y las razones calculadas, existe la tendencia a considerarse como una descripción precisa de la verdadera gestión de un cobrador. Sin embargo, la información puede aproximarse mucho a su realidad.

Podrá ocurrir que para otros asesores de cobranza, será necesario ir más allá de las cifras reportadas con el fin de analizar en forma adecuada sus condiciones y desempeño. Las razones o indi-

cadores de monitoreo son apenas estimaciones y pueden no reflejar con exactitud la eficacia de una gestión.

Por ello es necesario realizar un seguimiento a la gestión realizada para determinar en la medida de lo posible, las verdaderas causas de los resultados.

La cobranza puntual es vital para el éxito de cualquier entidad que otorga créditos, es por ello la importancia de la persona que ejerce esa función. El éxito de la cobranza depende del cobrador y del sistema de administración de base de datos para el óptimo seguimiento y cobro de estas. Un sistema de base de datos efectivo debe incluir procedimientos de seguimiento constantes para una buena gestión.



15

REESTRUCTURACIONES

La Superfinanciera en la Circular Externa 100 de 1995, capítulo 2, define la reestructuración de un crédito como cualquier mecanismo excepcional, instrumentado mediante la celebración y/o ejecución de cualquier negocio jurídico, que tenga por objeto modificar las condiciones originalmente pactadas con el fin de permitirle al deudor la atención adecuada de su obligación ante el real o potencial deterioro de su capacidad de pago. Adicionalmente, se consideran reestructuraciones las reestructuraciones extraordinarias y las novaciones.

En todos los casos deberá firmarse un nuevo documento o pagaré por novación en el contrato o condiciones inicialmente pactadas en el crédito. Las reestructuraciones no pueden convertirse en una práctica generalizada para regularizar el comportamiento de la cartera de créditos.

Es de resaltar que esta medida obedece a la posibilidad de pérdida parcial y no total de la capacidad de pago del deudor ante el grado de incertidumbre de la pronta normalización del flujo de caja. Por tal motivo, es importante reflexionar y entender que este mecanismo de normalización de cartera no puede convertirse en un salvavidas para los deudores morosos sin antes haber realizado un análisis previo de la situación del cliente en la parte cualitativa y cuantitativa, es decir un buen análisis de los estados financieros, capacidad de pago y carácter del deudor.

Ante la imposibilidad del deudor de no poder atender oportunamente el pago de la obligación y en algunas ocasiones la inadecuada gestión del cobrador. La reestructuración se convierte en una salida viable para mostrar resultados. Sin embargo, si no se hace con conciencia, esta herramienta se convierte en la mejor manera

de postergar un problema y lo convierte en un alto costo para las entidades por las provisiones tempranas que debe hacer. En conclusión, las reestructuraciones no deben convertirse en un instrumento que permita una solución momentánea.

A los créditos reestructurados se les otorga una calificación de mayor riesgo y por lo tanto deben tenerse en cuenta las siguientes consideraciones al realizar una reestructuración:

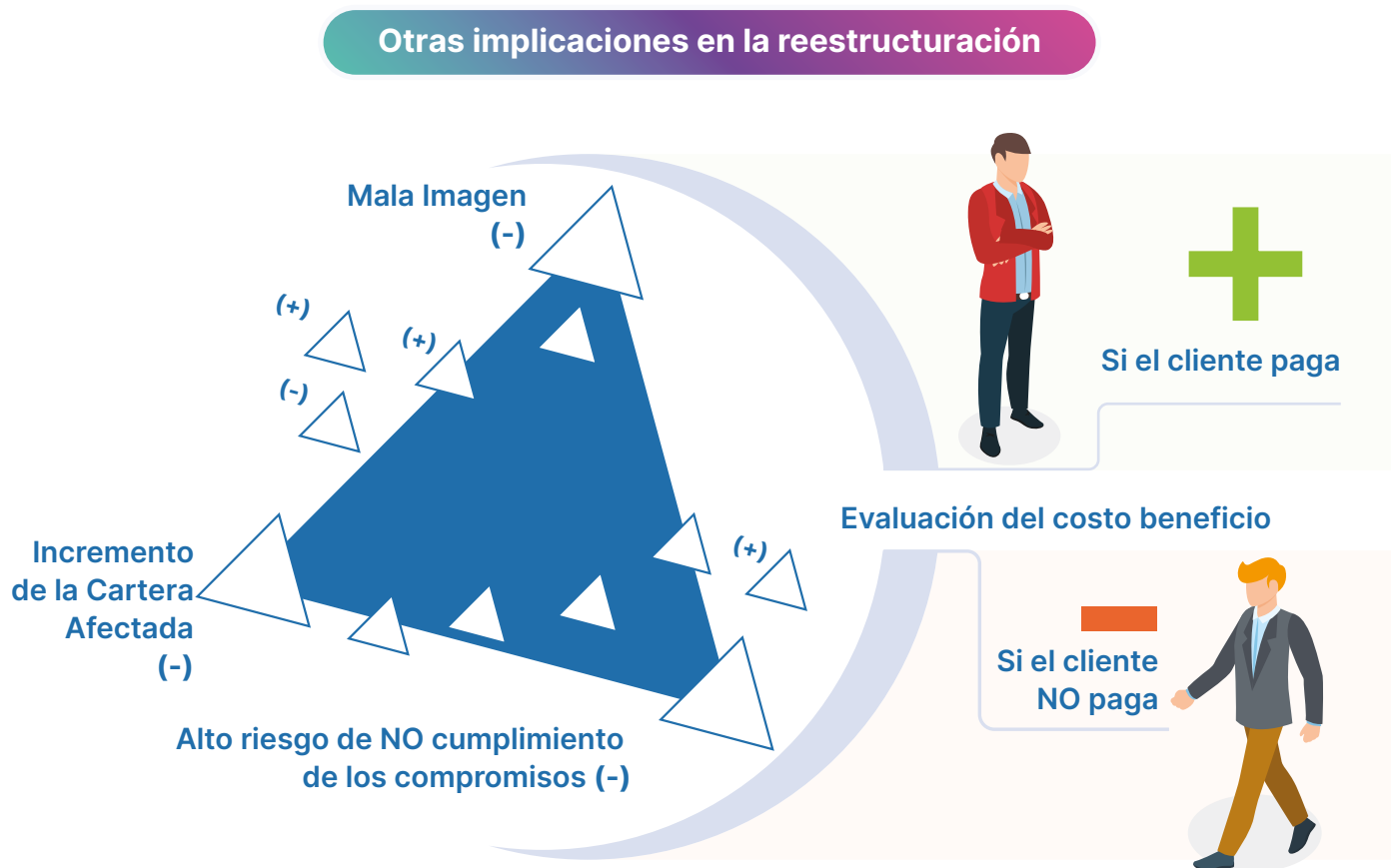
- Revise gestiones y notas anteriores de la gestión realizada al deudor y codeudores si los hay. Si es posible solicite el análisis del caso al comité de mora para estar más informado.
- Identifique las posibles causas que dieron origen al incumplimiento del pago.
- Identifique si el incumplimiento del pago es temporal y si pronto puede ser normalizado sin modificar las condiciones inicialmente pactadas.
- Agote todas las posibilidades antes de sugerir una reestructuración (recuerde que la entidad debe entrar a provisionar).
- Antes de sugerir la reestructuración, asegúrese que el cliente tiene capacidad de pago para las nuevas condiciones sugeridas y que sigue cumpliendo con las políticas de la entidad para ser sujeto de reestructuración.
- Sea claro y puntual con la información que va a entregar al deudor y las implicaciones que conlleva el utilizar esta herramienta para normalizar el crédito.
- No se comprometa con la aprobación de la reestructuración, recuerde que es un proce-

so que debe seguir un conducto a otras instancias.

- Recuerde que uno de los objetivos de la reestructuración es conservar y mejorar las garantías del crédito, no desmejorarlas.
- Efectué un seguimiento permanente respecto al cumplimiento del acuerdo de reestructuración.
- Por último, realice visitas constantes para identificar alertas tempranas de otros problemas que puedan afectar el pago oportuno del deudor y poder tomar las medidas respectivas, dado el caso.

Figura 43

Otras Implicaciones en la Reestructuración



15.1 Criterios para Calificación de Créditos Reestructurados

Los créditos reestructurados podrán mantener la calificación inmediatamente anterior, siempre que el acuerdo de reestructuración conlleve una mejora de la capacidad de pago del deudor y/o de la probabilidad de incumplimiento. Si la reestructuración contempla periodos de gracia para el pago de capital, solamente se podrá mantener dicha calificación cuando tales periodos no excedan el término de un año a partir de la firma del acuerdo. Los créditos pueden mejorar la calificación o modificar su condición de incumplimiento después de ser reestructurados, solo cuando el deudor demuestre un comportamiento de pago regular y efectivo a capital, acorde con un comportamiento crediticio normal, siempre que su capacidad de pago se mantenga o mejore.

La SFC podrá revisar las clasificaciones y calificaciones que de acuerdo con las normas previstas deba efectuar cada institución y ordenar modificaciones de estas cuando a ello hubiere lugar. Igualmente, la SFC podrá ordenar recalificaciones de cartera para un sector económico, zona geográfica o para un deudor o conjunto de deudores, cuyas obligaciones deban acumularse según las reglas de cupos individuales de endeudamiento.

15.2 Evaluación y Recalificación de Cartera de Crédito

Como regla general dentro de todo SARC, las entidades deben evaluar el riesgo de su cartera de créditos introduciendo modificaciones en las respectivas calificaciones cuando haya nuevos análisis o información que justifique dichos cambios, atendiendo las políticas establecidas por cada entidad.

Para el adecuado cumplimiento de esta obligación, las entidades deberán considerar el comportamiento crediticio del deudor en otras entidades y, particularmente, si al momento de la evaluación el deudor registra obligaciones reestructuradas, de acuerdo con la información proveniente de las centrales de riesgo o de cualquier otra fuente. Sin perjuicio de lo anterior, las entidades deben realizar la evaluación y recalificación de la cartera de créditos en los siguientes casos:

- Cuando los créditos incurran en mora después de haber sido reestructurados, evento en el cual deben recalificarse inmediatamente.
- Como mínimo en los meses de mayo y noviembre, debiendo registrar los resultados de la evaluación y recalificación a la que hubiere lugar al cierre del mes siguiente.

16

ANÁLISIS DE CARTERA



Los talleres de análisis de la calidad de cartera tienen el objetivo de ser una herramienta de aprendizaje para los cobradores, al permitirles analizar e identificar las posibles debilidades en la gestión de cobro y los factores de riesgo que inciden en la calidad de la cartera.

16.1 Objetivos de los Talleres de Análisis de Cartera

El propósito principal de los talleres de análisis de cartera es identificar las debilidades en el análisis cualitativo (capacidad de pago) y cuantitativo (voluntad de pago) para generar lecciones aprendidas en el proceso de otorgamiento de créditos y estructurar adecuadamente un perfil de riesgo de los clientes que caen en mora. Complementario a esto, servirá como herramienta de validación para identificar la eficiencia de la política y procesos de cobranza, así como la estrategia más adecuada que permita gestionar una acción apropiada de acuerdo con la edad de mora del deudor.

16.2 Metodología Talleres de Análisis de Cartera

La metodología es muy sencilla. Se pretende que los participantes, de forma individual o en grupo, formen parte de una reunión de análisis donde deben revisar un caso (los casos de análisis deben ser suministrados por la entidad, es decir, deben ser seleccionados de la cartera en mora de la institución).

Basado en esta actividad se planifican espacios para el análisis de la(s) carpeta(s) o expediente(s) y se retroalimenta a los participantes sobre las debilidades que pueda haber en el proceso de cobro realizado. Lo anterior tendrá un impac-

to significativo en la calidad de la cartera de la entidad, fortaleciendo los procesos de cobranza.

16.3 Tipos de Talleres de Análisis de Cartera

Existen diversos tipos de talleres de análisis de cartera. Todo va a depender de la necesidad que se desee reforzar, o bien, explicar. En términos generales se pueden ubicar los siguientes tipos de talleres:

- Taller de análisis cualitativo – capacidad de pago.
- Taller de análisis cuantitativo – voluntad de pago.
- Taller de perfil de riesgo (por zona, actividad económica, género, etc.).
- Taller de análisis de procesos de cobranza- validación de gestión.
- Taller lecciones aprendidas.

Los resultados de estos talleres serán recogidos en formatos especiales elaborados para tal fin. La información analizada será útil para la gerencia de negocios, dado que permitirá identificar los factores de mora, las áreas de mejoras y la formación profesional de los cobradores.

16.4 Organización de los Talleres Análisis de Cartera

Para realizar un taller de análisis de cartera es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos:

1. Establecer los objetivos o propósitos claros del taller que va a realizar.
2. Considerar aspectos de logística, tales como

el lugar, la hora, el equipo necesario, la forma de evaluar, etc.

3. Sacar copias de la información financiera y del análisis de carácter y contexto del último crédito (el que está en mora) y distribuirlo entre los miembros de cada grupo. Por ejemplo, puede trabajar con casos como los siguientes:

- » Cliente con 15 días de mora.
- » Cliente con 30 días de mora.
- » Cliente con 60 días de mora.
- » Cliente con 90 días de mora.
- » Cliente con cobro pre jurídico.

4. Cada caso debe disponer de un tiempo prudente para el análisis, por ejemplo, más de 15 minutos no es conveniente, ya que se pierde el interés.

5. Utilice un instrumento para medir el resultado y obtener la retroalimentación de los que están observando (ver ejemplo de formato adjunto).

6. El facilitador deberá tomar una participación en la discusión dirigiéndola a identificar factores concretos que expliquen la mora del cliente y que la discusión se centre en temas técnicos y no personales.

7. Cada cobrador o grupo de trabajo deberá exponer los factores que en su opinión explican por qué su cliente cayó en mora, tratando de identificar aquellos que se pudieron haber previsto y cuáles no. Inmediatamente los demás participantes tomarán cada uno su turno para dar su opinión y después pasar a la discusión general.

8. Cada caso deberá terminar con conclusiones

de los factores identificados, preferiblemente por consenso y con la debida retroalimentación del facilitador, dando su opinión y percepción de la situación.

Ejemplo de instrumento para medir el taller de análisis de cartera:

ANÁLISIS DE CARTERA

Escenario:

Colaborador(es):

Ítems	Excelente	Muy bueno	Regular	Deficiente
Análisis del caso				
Identifican los posibles factores de mora				
El proceso de cobro se realizó de acuerdo a las políticas de la entidad				
La gestión de cobro fue adecuada.				
Otras observaciones				

Oportunidades de mejora que se recomiendan:

A person in a pinstriped suit is holding a smartphone. The background is a dark purple with a clock face and glowing particles. The number 17 is prominently displayed in white.

17

**PRODUCTIVIDAD
EN EL PROCESO
DE COBRANZA**

El tiempo se administra mejor cuando se sabe la respuesta a estas preguntas:

- ¿Qué es lo que debo lograr? Establecerse una meta ya que si no se define cuál es el objetivo de una manera cuantificable en un determinado plazo, difícilmente se logrará un resultado positivo. Es a partir de este punto que se define la estrategia de cobranza
- ¿Quién va a realizar las acciones de cobranza? De acuerdo con la estructura de cada entidad, debe determinarse si las actividades de recuperación estarán a cargo de los asesores de crédito, de un equipo especializado en cobranza, o bien, un tercero.
- ¿Cómo se van a organizar las visitas a los clientes? Respecto a este tema, es fundamental realizar una planificación de las actividades

diarias, semanales y mensuales del equipo responsable de la cobranza. Esto con el fin de optimizar tiempos y calendarizar las actividades por zonas, de lo contrario, se puede incurrir en una inversión adicional en tiempo y dinero por la desorganización.

- ¿Cuáles son los recursos con los que se cuentan? En este punto se incluye desde el contar con la disponibilidad de una línea telefónica, notificaciones y citatorios formalizados, medio de transporte propio o público, entre otros.

Los ladrones o enemigos del tiempo son factores internos y externos a la institución que interrumpen o afectan el desarrollo óptimo de las actividades. A continuación, se muestra una lista de los posibles ladrones del tiempo al interior de su institución:

Figura 44

Enemigos del Tiempo

EXTERNOS	INTERNOS
Interrupciones del Teléfono	Llamadas telefónicas personales
Visitas inesperadas	No saber decir NO a las solicitudes
Urgencias	No saber delegar
Interrupciones del Sistema	Subestimar las propias capacidades
Incapacidad de Colaboradores	Aplazar, dejar las cosas para después
Falta de información adecuada	Indisciplina para cumplir los propios planes, abandono
Exceso de Reuniones	Desorganización en las cosas
Liderazgo deficiente del Superior	Apagar incendios, todo es urgente y atiende todo de manera urgente

Trámites excesivos (burocracia)	Falta de motivación, indiferencia
Clientes muy habladores	Falta de interés en el trabajo
Correspondencia inservible	Agotamiento
Reportes inútiles	Tensión y preocupaciones
Publicidad irrelevante	Perfeccionismo innecesario
Esperar a alguien	Dejar tareas inconclusas o retraso
Crisis inesperadas	Conversaciones en pasillos a la hora del café
	Comunicación deficiente

17.1 ¿Lo Importante o lo Urgente?

Pudiera pensarse que ambos conceptos tienen un mismo significado, sin embargo, no es así. Lo importante son las acciones de peso o mayor trascendencia que tienen que ver con la misión, los objetivos, los planes y su cumplimiento, es decir, con los resultados.

Lo urgente es aquello que necesita nuestra atención ya, nos reclama, nos presiona, pero muchas veces carece de importancia. Cuando algo es urgente, significa que ya es demasiado tarde, lo que implica el estar apagando incendios.

Para determinar si las actividades a realizar son importantes o urgentes, deben contestarse los siguientes cuestionamientos:

- ¿Estamos realmente haciendo aquello que debiera hacer en orden para conseguir los resultados que esperamos?
- ¿Dedico tiempo a lo que es en realidad más importante con base en el plan de cobranza que debo alcanzar?

- ¿Soy verdaderamente proactivo o me dejo atropellar por las crisis y el activismo?
- Con el fin de aprovechar al máximo el tiempo en la oficina y en el campo es importante seguir las siguientes recomendaciones:
- Establecer un calendario o bitácora actualizada.
- Relacionar las actividades por alta prioridad ante la carga de trabajo: visitas, llamadas, etc.
- Emplear herramientas de planeación tales como mapas de la zona, puntos de referencia, subdivisión de zonas, calendarización semanal, ruteros.
- Manejar los recursos asignados adecuadamente.
- Presentar resultados claros y precisos en las actividades.
- Distinguir lo urgente de lo importante.
- Balancear las actividades en oficina y en campo.

17.2 La Agenda

Es una herramienta que programa cada una de las actividades que se desarrollan en los procesos o pasos de la metodología. Contar con una herramienta de seguimiento a las actividades generales de los cobradores, permite balancear las actividades en oficina y en campo, para lograr una mayor eficiencia de las mismas.

Tiempo + plan de administración = Mejores resultados.

El siguiente formato permite registrar las actividades y tareas realizadas en oficina y en campo con el fin de determinar el tiempo y frecuencia para identificar oportunidades de mejora y lograr un balance adecuado de la administración del trabajo.

Figura 45

Formato Administración del Tiempo

Actividades o tareas, en la oficina y en campo	Tiempo (en horas)	Frecuencia semanal	Tiempo en la semana (en horas)	Tiempo en la semana (en %)
ACTIVIDADES EN LA OFICINA				
Total en oficina				
ACTIVIDADES EN EL CAMPO				
Total en el Campo				

BIBLIOGRAFÍA

- Anatocismo o capitalización de intereses. (2020, 9 septiembre). Gerencie.com. <https://www.gerencie.com/anatocismo-o-capitalizacion-de-intereses.html>
- Ñ%TICA. (s. f.). EtimologÑ–as de Chile- Diccionario que explica el origen de las palabras. Recuperado 10 de junio de 2021, de <http://etimologias.dechile.net/?e.tica>
- Asale, R. (s. f.). cobro | Diccionario de la lengua española. «Diccionario de la lengua española»- Edición del Tricentenario. Recuperado 20 de junio de 2021, de <https://dle.rae.es/cobro>
- Circular Básica Contable y Financiera (Circular Externa 100 de 1995). (s. f.). <https://www.superfinanciera.gov.co/inicio/normativa/normativa-general/circular-basica-contable-y-financiera-circular-externa--de---15466>. Recuperado 4 de junio de 2021, de <https://www.superfinanciera.gov.co/inicio/normativa/normativa-general/circular-basica-contable-y-financiera-circular-externa--de---15466>
- Colaboradores de Wikipedia. (2021, 15 junio). Paradigma. Wikipedia, la enciclopedia libre. <https://es.wikipedia.org/wiki/Paradigma>
- Habeas Data Financiero. (s. f.). <https://www.sic.gov.co/sobre-el-habeas-data-financiero>. Recuperado 24 de junio de 2021, de <https://www.sic.gov.co/sobre-el-habeas-data-financiero>
- Normograma del SENA [LEY_0045_1990]. (s. f.). https://normograma.sena.edu.co/normograma/docs/ley_0045_1990.htm. Recuperado 28 de junio de 2021, de https://normograma.sena.edu.co/normograma/docs/ley_0045_1990.htm
- Superintendencia Financiera de Colombia. (s. f.). Circular Externa 039 de 2011 - Superintendencia Financiera. Circular Externa 039 de 2011 - Superintendencia Financiera. Recuperado 23 de junio de 2021, de <https://www.superfinanciera.gov.co/SFCant/ConsumidorFinanciero/ce03911.doc>



329.66

1,645,223

54,684

12.98%

21.00

2,569

23.86%

+0.36

23.54

215

69,607

5.35%

54.3

2,658,450

3.63%

+6.96

215.36

514

1,842,243

51.22%

78.65

21,648

69.33%

-0.96

489.0

23,123

2,150,230

87.96%

847.0

256,359

54.00%

+9.36

5.36

231,688

25,649

9.02%

54.9

4,856

21.33%

+0.89

21.33

231

26,359

5.64%

21.89

489

40%

+1.36

215.3

98,796

4,858,249

33.00%

55.9

35,682

15.36%

+3.69

65.69

231

25,692

12.23%

12.93

1,69,150

12.00%

-6.11

32.89

57,936

4,858,249

1.25%

1,258,931

54.00%

+1.36

231.00

36

1,250,243

23.65%

24,690

93.36%

+0.2

45.3

588,966

25,692

7,458,693

45.34%

-3.96

54.00

6,623

25,692

125,692

33.36%

-0.35

564.95

8,963,323

25,692

3,215

4.56%

-0.6

11.98

8,963,323

25,692

3,454,967

+0.83

326.34

6,623

354

+9.0

11.98

8,963,323

25,692

65

-0.55

11.98

8,963,323

25,692

514,231

-1.33

326.34

8,963,323

25,692

5,168,465

+0.65

326.34

8,963,323

25,692