



Implementado por:



EDUCACIÓN
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA



Carrera Técnico Superior Universitario en **Asesor Financiero Cooperativo**



— ASIGNATURA —
Cobranza



Universidad Tecnológica
del Sureste de Oaxaca



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE
SAN JUAN DEL RÍO



UNIVERSIDAD
TECNOLÓGICA DE
TECAMACHALCO





implementado por:
Sparkassenstiftung Alemana
LATINOAMÉRICA Y EL CARIBE



EDUCACIÓN
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA



© Noviembre, 2021. Este material fue desarrollado por la Sparkassenstiftung Alemana Latinoamérica y el Caribe (DSIK), dentro del proyecto regional Centroamérica financiado por el BMZ, en coautoría con la Universidad Tecnológica de León.

La Sparkassenstiftung Alemana, como editora, es la única responsable por el contenido y éste no refleja los puntos de vista del BMZ.

Sparkassenstiftung Alemana
Latinoamérica y el Caribe.
Calle José Enrique Pestalozzi, No. 810.
Col. Narvarte Poniente, Del. Benito Juárez.
C.P. 03020. Ciudad de México, México.
<https://sparkassenstiftung-latinoamerica.org/>
contacto@sparkassenstiftung.de

Universidad Tecnológica de León.
Bulevar Universidad Tecnológica #225,
Col. San Carlos, C.P. 37670
León, Guanajuato.

Responsables:
Gerd Weissbach
Director General.
América Latina y el Caribe.
Oficina de representación en México.
Sparkassenstiftung Alemana
Latinoamérica y el Caribe.

Yoloxóchitl Bustamante Díez
Rectora.
Universidad Tecnológica de León.

Ingrid Doering
Directora del Proyecto Regional México.
Oficina de representación en México.
Sparkassenstiftung Alemana
Latinoamérica y el Caribe.

Equipo editorial de la Sparkassenstiftung Alemana Latinoamérica y el Caribe:
Mónica López Granados.
Cristina M. Muñoz Botello.

Equipo editorial de la Universidad Tecnológica de León:
Mauricio Mejía Guerrero.

El libro de Cobranza pertenece a una colección de libros de la carrera Técnico Superior Universitario en Asesor Financiero Cooperativo, bajo el enfoque de la Educación Dual.

Quedan prohibidas, sin la autorización escrita de la Sparkassenstiftung Alemana Latinoamérica y el Caribe y de la Universidad Tecnológica de León, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático, así como la distribución de ejemplares de ella mediante alquiler o préstamo público.



Carrera
Técnico Superior
Universitario en
**Asesor Financiero
Cooperativo**

— ASIGNATURA —

Cobranza



¿Cómo usar este material?



Técnico Superior
Universitario en
**Asesor Financiero
Cooperativo**

Información de la carrera



Información general de la asignatura



¿Para qué me sirve aprender sobre
cobranza como Asesor Financiero
Cooperativo?



¿Qué voy a lograr en esta asignatura?



Temario y tiempos asignados
por unidad temática



Mapa mental de la asignatura



¿Cómo seré evaluada o evaluado?



Para saber más...



Referencias

ÍNDICE



Índice de figuras y tablas	7
¿Cómo usar este material?	8
INFORMACIÓN DE LA CARRERA	11
INFORMACIÓN GENERAL DE LA ASIGNATURA	12
Datos de la asignatura	12
¿Para qué me sirve aprender sobre cobranza com Asesor Financiero Cooperativo?	14
¿Qué voy a lograr en esta asignatura?	15
Temario y tiempos asignados por unidad temática	18
Mapa mental de la asignatura	19
¿Cómo será evaluada o evaluado?	20
DESARROLLO DEL CONTENIDO	23
Unidad temática 1. Generalidades de la cobranza	23
1.1. Concepto de cobranza	24
1.2. Riesgos del mercado	25
1.3. Tipos de garantías	31
Para saber más	52
Referencias	52
Unidad temática 2. Métodos y procedimientos de cobranza	53
2.1. Cartera vencida	54
2.1.1. Clasificar los diferentes pasos del proceso de la cartera vencida	54
2.2. Gestión de la información	80
2.2.1. Identificar la importancia que se tiene al clasificar las cuentas atrasadas en la cobranza	80
2.2.2. Describir los procedimientos para prevenir cartera vencida	82
2.2.3. Rotación de cartera	83
2.2.4. Evaluación del riesgo	84
2.2.5. Análisis de la antigüedad de saldos	87
2.2.6. Identificación de las cuentas de cobro difícil	88
2.2.7. Software de cobranza	89

2.2.8. Acciones ante Condusef	91
2.3. Tipos de cobranza	92
2.3.1. Cobranza anticipada	95
2.3.2. Cobranza formal	96
2.3.3. Despachos de cobranza	102
2.3.4. Cobranza extrajudicial	103
2.3.5. Cobranza judicial	104
2.3.6. Venta de la cartera vencida	107
2.3.7. Castigo de la cartera vencida	108
2.4. Técnicas de cobranza	109
2.4.1. Reestructuración del crédito	110
2.4.2. Convenios de reconocimiento de adeudos	114
2.4.3. Convenio de dación de pago	114
2.4.4. Cobranza tradicional	116
2.4.5. Cobranza por medios electrónicos y nuevas tecnologías	117
Para saber más	124
Referencias	124
Unidad temática 3. Administración de la cobranza	126
3.1. Administración de la cartera	127
3.1.1. Comparar los principales instrumentos para asegurar la recuperación del crédito	127
3.1.2. Aval	127
3.1.3. La fianza	128
3.1.4. Pagaré	129
3.1.5. Contrato	132
3.1.6. El monitoreo	133
3.2. Políticas de cobranza	134
3.2.1. Identificar las políticas de cobranza que se utilizan en una SOCAP	134
3.2.2. Importancia de las políticas de cobranza	135
3.2.3. El manual de las políticas de cobranza	137
3.2.4. Las políticas de cobranza y su aplicación	138
3.2.5. Elementos que deben llevar las políticas de cobranza	140
3.3. Departamento de cobranza	142
3.3.1. Identificar los conceptos relacionados a los procesos del departamento de cobranza	142
3.3.2. Organigrama de un departamento de cobranza	144
3.3.3. Proceso de la cobranza	147
3.3.4. Perfil del gestor o gestora de cobranza	148
3.3.5. Funciones del gestor o gestora de cobranza	150
3.3.6. Supervisión del gestor o gestora de cobranza	151
3.3.7. Gerencia de cobranza	151
Para saber más	155
Referencias	155

Índice de figuras y tablas



Figura 1. Mapa mental de la asignatura Cobranza	19
Figura 2. Mapa mental de la unidad temática 1. Generalidades de la cobranza	23
Figura 3. Factores riesgo país: económicos, sociales e institucionales	28
Figura 4. Mapa mental de la unidad temática 2: Métodos y procedimientos de cobranza	53
Figura 5. Manual de control interno	64
Figura 6. Evaluación del riesgo	84
Figura 7. Capacidad de crédito	91
Figura 8. Elementos básicos de la Gestión de Cobranza	92
Figura 9. Factores que determinan una cobranza efectiva	98
Figura 10. Técnicas de cobranza	109
Figura 11. Dación de pago	114
Figura 12. Mapa mental de la unidad temática 3: Administración de cobranza	126
Figura 13. Elementos de un pagaré	129
Figura 14. Monitoreo en el área de crédito	133
Figura 15. Atribuciones y obligaciones del Comité de Auditoría	141
Figura 16. Relación con otros departamentos	145
Figura 17. Organigrama del departamento de Crédito y Cobranza	145
Figura 18. Organigrama CAPROCE	146
Figura 19. Esquema de cobranza	147

¿Cómo usar este material?



El libro que tiene en sus manos es parte de una serie de materiales correspondientes a la Carrera Técnico Superior Universitario en Asesor Financiero Cooperativo. La serie está compuesta por un libro de texto para cada asignatura del plan de estudios. El objetivo es que además de la información que la o el docente le proporcione, usted cuente con un material de apoyo que sea una guía en las tareas que tiene que realizar, y en el cual usted podrá evaluar su aprendizaje. El libro contiene la información básica sobre lo que usted debe dominar de la asignatura; además, brinda apoyo en el día a día dentro de la Cooperativa de Ahorro y Préstamo, ya que es un material que se puede consultar si se tiene alguna duda.

El libro está organizado en cuatro grandes apartados:

Información de la carrera: se menciona el propósito general de la carrera y las competencias profesionales a desarrollar con la misma.

Información general de la asignatura: en este apartado se hace una descripción de la asignatura Cobranza, de los temas que contiene y de su importancia. Asimismo, se le proporciona un mapa mental de la asignatura, que le permitirá tener la información de una manera organizada y breve, resaltando los puntos clave de la misma. También se presenta el objetivo, así como los conocimientos, habilidades y valores que usted debe desarrollar en el proceso; esto para que preste atención en su logro. Por último, se describe la forma en que será evaluada o evaluado, a fin de que obtenga una guía de lo que debe ir haciendo en cuanto a las tareas y exámenes que le serán aplicados.

Desarrollo del contenido: aquí se incorpora un texto básico por unidad temática y temas. Se enuncian brevemente las tareas a realizar y se describen los criterios de calificación de las mismas, para que usted pueda cumplir con todos los requisitos y logre un desempeño satisfactorio. En este apartado, el mapa mental se presenta por unidad temática. Al final de cada unidad temática se incluye el apartado “Para saber más”, que cuenta con fuentes de consulta complementarias, por si usted quiere profundizar en el contenido de la unidad.

Como parte del texto, hay consejos que le alertan en lo que debe tomar en cuenta respecto al contenido revisado o en lo que tiene que hacer la caja de ahorro y préstamo. Se incorporan también ejemplos que apoyan en la comprensión de algunos conceptos o en cómo realizar algunos procedimientos o actividades.

Tareas: este apartado se encuentra al final de cada tema e incluye las tareas específicas a desarrollar. Las tareas buscan poner en práctica los aprendizajes adquiridos y reforzar los conocimientos tratados. Muestran el desempeño de la y el estudiante-aprendiz.

Dentro de las tareas, usted puede encontrar actividades colaborativas y actividades individuales, que realizará en el salón de clases; así como otras actividades que realizará en casa.

Para un mejor entendimiento, cada tarea se describe paso a paso, con el propósito de que usted pueda concluir las de manera satisfactoria. Contiene, además, la rúbrica con los criterios de evaluación que serán utilizados para evaluar su desempeño; así como, en caso de ser necesario, el formato para entregar la tarea. El formato lo tendrá que subir en el e-portafolio para tener sus evidencias de aprendizaje.

Además de las tareas, también se evaluará con los siguientes instrumentos:

- *Examen diagnóstico.* Se aplicará antes de iniciar con la asignatura. No tiene una calificación o valor particular. El objetivo es saber en qué aspectos hay que apoyarle a usted durante el desarrollo de la asignatura.
- *Reporte semanal.* Como su nombre lo indica, será llenado cada semana. Tiene una calificación final de 10 puntos, divididos en teoría y práctica. Su objetivo es que usted reflexione sobre su desempeño en la institución educativa y en la empresa: en él escribirá sus puntos de vista, lo que aprendió y lo que practicó, con su respectiva fecha. Esto quiere decir que en este reporte usted reconocerá sus logros, sus limitaciones y los cambios que necesita para aprender, lo cual le permitirá profundizar en su comprensión y su desempeño.
- *Exámenes.* Se aplicará un examen por cada unidad temática revisada. La suma de los exámenes aplicados será de 25 puntos. El examen será de opción múltiple.

INFORMACIÓN DE LA CARRERA



Técnico Superior Universitario en **Asesor Financiero Cooperativo**

La carrera Técnico Superior Universitario en Asesor Financiero Cooperativo, que usted va a cursar, tiene como propósito fortalecer las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo (SOCAP). La carrera busca formar a profesionales que se desempeñen en distintas funciones en áreas técnicas de una SOCAP. Para ello, usted debe lograr dos competencias en el transcurso de la carrera:

- Promover el ahorro y educación cooperativa y financiera, mediante acciones de capacitación y la oferta de productos y servicios de ahorro e inversión, con el objetivo de fomentar el crecimiento económico regional y la cultura del cooperativismo, ahorro y préstamo.
- Ofertar productos de crédito y servicios complementarios con base en un diagnóstico de las necesidades de la socia y del socio y en apego a la normativa aplicable, para apoyar proyectos de desarrollo económico y social de la región, así como el logro de los objetivos y la productividad de la institución e impulsar la calidad de vida de las personas.

INFORMACIÓN GENERAL DE LA ASIGNATURA



Datos de la asignatura

Carrera: Técnico Superior Universitario en Asesor Financiero Cooperativo		
Nombre de la asignatura: Cobranza	Año: 2	Cuatrimestre: 4

¿Qué capacidades impulsa esta asignatura para el logro de las competencias de la carrera?

- Elaborar programas de ventas con base en la oferta de servicios crediticios, para contribuir al logro de las metas institucionales.
- Promover productos y servicios crediticios que se ajusten a las necesidades del cliente/socio o clienta/socia para la captación de nueva cartera y contribuir al desarrollo económico.
- Evaluar las necesidades del cliente/socio o clienta/socia y su solvencia de pago, con base en su información financiera y crediticia; así como realizar un estudio socioeconómico, de acuerdo al procedimiento establecido, para el otorgamiento del producto o servicio correspondiente.

- Elaborar programas de ventas con base en el portafolio de productos financieros complementarios, para contribuir al logro de las metas institucionales y satisfacer las necesidades del cliente.
- Ofertar productos y servicios financieros complementarios mediante acciones de asesoría financiera, para cubrir las necesidades del cliente/ socio o clienta/socia, la captación de nueva cartera y optimizar sus operaciones financieras.
- Colocar la venta de productos financieros complementarios mediante técnicas de ventas y negociación, a través de comunicación efectiva, destacando las ventajas competitivas y beneficios de las instituciones de crédito y ahorro, para contribuir al logro de las metas institucionales.

Descripción de la asignatura

En la materia de Cobranza aprenderá a presentar información de manera clara y eficiente. Esto le permitirá conocer y aplicar la cantidad de dinero y el plazo del crédito que una Sociedad Cooperativa de Ahorro y Préstamo (SOCAP) puede conceder a sus socios o socias; así como conocer y determinar el nivel de deuda de los socios y socias que compone la cartera de la SOCAP en la cual usted colabore como Asesor Financiero Cooperativo.

¿Para qué me sirve saber sobre Cobranza como Asesor Financiero Cooperativo?



1. Para contribuir como Asesor Financiero Cooperativo a la inclusión financiera de la población en las comunidades donde operan las SOCAP.
2. Para informar y realizar operaciones de ahorro y préstamo con los socios, socias o miembros de la cartera de las SOCAP.
3. Para conocer la cantidad de dinero que está colocada en los diferentes créditos de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo (SOCAP).
4. Para saber el plazo a que están colocados los diferentes créditos de la SOCAP y saber la capacidad de crédito que tiene el socio o socia.
5. Para medir el nivel de riesgo de la SOCAP en la cuestión de caer en cartera vencida por la falta de pago en tiempo y forma de los socios y socias.

¿Qué voy a lograr en esta asignatura?



Objetivo de la asignatura

La y el estudiante-aprendiz comprenderán las generalidades, métodos, procedimientos y administración de la cobranza; por medio de técnicas, tipos, políticas y sus respectivos procesos, para una sana recuperación del crédito que otorgan las SOCAP a sus socios y socias.



Conocimientos (Saber)	Habilidades (Saber hacer)	Valores (Saber ser)
<p>Unidad temática 1. Generalidades de la Cobranza</p> <p>1.1. Concepto de cobranza</p> <ul style="list-style-type: none"> Reconocer el concepto de la cobranza. Identificar la importancia de la cobranza. Reconocer la cobranza en el proceso del crédito. <p>1.2. Riesgos del mercado</p> <ul style="list-style-type: none"> Distinguir los diferentes riesgos que existen en el mercado. Identificar el concepto de riesgo de mercado. Distinguir los principales riesgos del mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> Determinar el nivel del riesgo del mercado. Determinar el impacto del riesgo de mercado y la importancia de rescatar la cartera en las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo. 	<ul style="list-style-type: none"> Ordenado/ ordenada Responsable Habilidad de gestión de la información Trabajo en equipo Análítico/ analítica

<p>1.3. Tipos de garantías</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar el concepto de garantía. • Diferenciar los principales tipos de garantías: <ul style="list-style-type: none"> ○ Fundamentos de avalúo ○ Fianza ○ Aval ○ Prendaria ○ Hipotecaria ○ Contrato 		
<p>Unidad temática 2. Métodos y procedimientos de cobranza</p> <p>2.1. Cartera vencida</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar las repercusiones de la cartera vencida en las SOCAP. • Reconocer el impacto de la cartera vencida en la economía. <p>2.2. Gestión de la información</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar la importancia que se tiene al clasificar las cuentas atrasadas en la cobranza. • Describir los procedimientos para prevenir cartera vencida: <ul style="list-style-type: none"> ○ Informe diario de cobranza. ○ Rotación de cartera. ○ Evaluación del riesgo. ○ Análisis de la antigüedad de saldos. ○ Identificación de las cuentas de cobro difícil. • Software de cobranza. • Acciones ante Condusef. <p>2.3. Tipos de cobranza</p> <ul style="list-style-type: none"> • Describir los distintos tipos de cobranza: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Cobranza anticipada ➤ Cobranza formal ➤ Despachos de cobranza ➤ Cobranza extrajudicial ➤ Cobranza judicial ➤ Venta de la cartera ➤ Castigo de la cartera vencida 	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar los diferentes pasos del proceso de la cartera vencida. • Identificar la viabilidad y capacidad de pago para evitar cartera vencida. • Reconocer la importancia de evitar cartera vencida. • Determinar la situación de la recuperación de cartera. • Calcular la rotación de cartera, la evaluación de riesgo y el análisis de antigüedad de saldos. • Clasificar el estatus de cobranza de cada socio y socia en función de la situación detectada. • Proponer procedimientos de gestión de cobranza de acuerdo a la situación detectada. • Proponer técnicas de cobranza acordes al historial crediticio de cada socio y socia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ordenado/ ordenada • Responsable • Habilidad de gestión de la información • Trabajo en equipo • Analítico/ analítica

<p>2.4. Técnicas de cobranza</p> <ul style="list-style-type: none"> • Describir las principales formas de aplicación de técnicas en la cobranza: <ul style="list-style-type: none"> ○ Nuevos planes de pago ○ Reestructuración del crédito ○ Convenios de reconocimientos de adeudos ○ Convenio de dación de pago ○ Cobranza tradicional ○ Cobranza por medios electrónicos y nuevas tecnologías 		
<p>Unidad temática 3. Administración de la cobranza</p> <p>3.1. Administración de la cartera</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comparar los principales instrumentos para asegurar la recuperación del crédito: <ul style="list-style-type: none"> ○ Aval ○ La fianza ○ Pagaré ○ Contrato ○ El monitoreo <p>3.2. Políticas de cobranza</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar políticas de cobranza que se utilizan en una SOCAP. • Importancia de las políticas de cobranza. • Identificar la importancia del manual de las políticas de cobranza. • Las políticas de cobranza y su aplicación. • Elementos que deben llevar las políticas de cobranza. <p>3.3. Departamento de cobranza</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar los conceptos relacionados a los procesos de un departamento de cobranza. • Explicar el Organigrama de un departamento de cobranza. • Reconocer el proceso de la cobranza. • Distinguir la importancia del gestor o gestora de cobranza. • Describir el perfil del gestor o gestora de cobranza. • Reconocer las funciones del gestor o gestora de cobranza. • Describir la supervisión de las y los cobradores. • Identificar las funciones de la gerencia de cobranza. 	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar los instrumentos a utilizar para recuperar la cartera vencida, y así disminuir un probable quebranto del monto del crédito. • Proponer las políticas de cobranza en las SOCAP. • Estructurar el proceso de un departamento de cobranza en una SOCAP. 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable • Analítico/analítica • Propositivo/propositiva • Disciplinado/disciplinada • Organizado/organizada • Trabajo colaborativo

Temario y tiempos asignados por unidad temática Cobranza



Asignatura	Unidad temática	Temas	Tiempo (horas)
			Por unidad temática ¹
Cobranza	1. Generalidades de la cobranza	1.1. Concepto de cobranza 1.2. Riesgos del mercado 1.3. Tipos de garantías	
	2. Métodos y procedimientos de cobranza	2.1. Cartera vencida 2.2. Gestión de la información 2.3. Tipos de cobranza 2.4. Técnicas de cobranza	
	3. Administración de la cobranza	3.1. Administración de la cartera 3.2. Políticas de cobranza 3.3. Departamento de cobranza	

1 El profesor le indicará el tiempo para cada unidad temática; cuando se lo indique, anótelos en la columna correspondiente. La asignatura deberá impartirse en las 5 semanas que usted está en la universidad.

Mapa mental de la asignatura

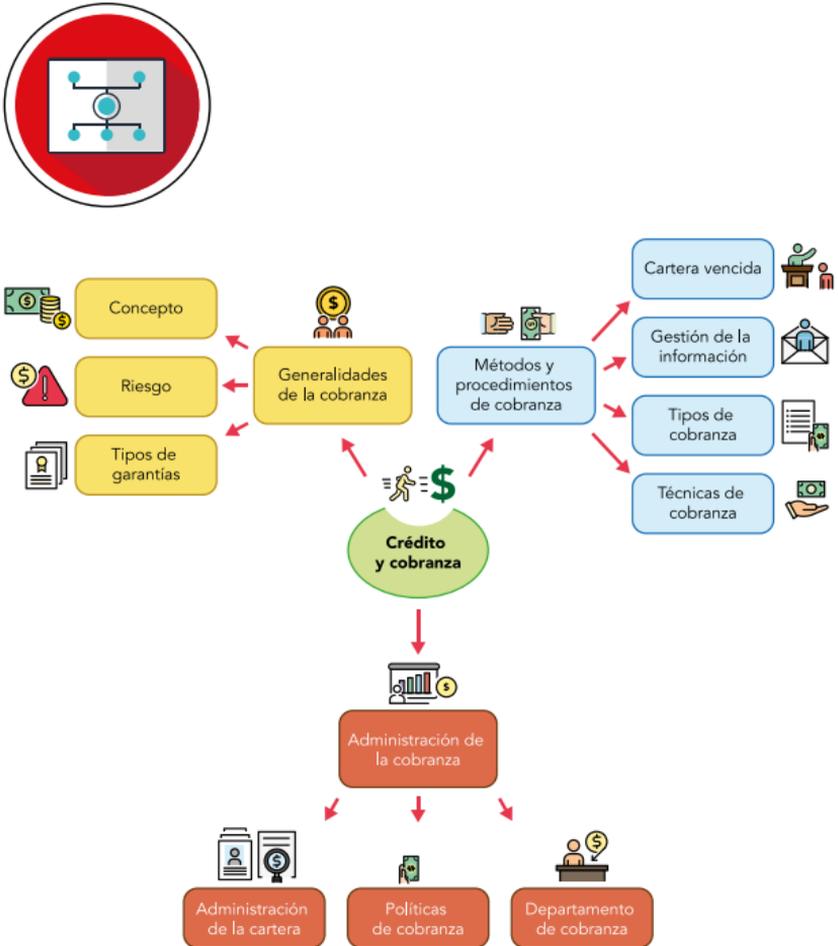


Figura 1. Mapa mental de la asignatura Cobranza
Fuente: Elaboración propia

¿Cómo será evaluada o evaluado?



- *Examen-diagnóstico.* Se aplicará antes de iniciar la asignatura. No tiene una calificación o valor particular. Su objetivo es saber qué aspectos hay que reforzar durante el desarrollo de la asignatura.
- *Exámenes.* Se aplicará un examen por cada unidad temática revisada. La suma de los exámenes aplicados será de 25 puntos.
- *Tareas.* Le permitirán expresar el entendimiento y las cosas que sabe hacer respecto a los contenidos revisados. La calificación se realizará a partir de rúbricas. Una rúbrica es un conjunto de criterios que se utilizan para evaluar el nivel de desempeño de una tarea. También se puede evaluar con una lista de cotejo. El objetivo de ambas herramientas es realizar evaluaciones objetivas y que usted pueda saber qué es lo que se espera que logre. Las tareas tienen una calificación de 65 puntos.
- *Reporte semanal.* Como su nombre lo indica, será llenado cada semana. Tiene una calificación final de 10 puntos. Su objetivo es que usted reflexione sobre su desempeño en la institución educativa y en la Cooperativa de Ahorro y Préstamo. En éste escribirá sus puntos de vista, lo que aprendió y lo que practicó, con sus respectivas fechas. Esto quiere decir que en este reporte usted reconocerá sus logros, sus limitaciones y los cambios que necesita para aprender, lo que le permitirá profundizar en su comprensión y su desempeño.

Las tareas a entregar se desglosan a continuación:

Unidad temática	Número de tareas	Tareas	Valor	Total
1. Generalidades de la cobranza	1	Tarea 1. Ejercicios: Generalidades de la cobranza. Esta tarea tiene como propósito que usted refuerce el conocimiento de lo que es la cobranza y los diferentes tipos de crédito que se pueden otorgar a los socios y socias de una SOCAP.	15	15
2. Métodos y procedimientos de cobranza	2	Tarea 2. Presentación: Otorgar un crédito. Esta tarea tiene como propósito que usted realice una investigación en la SOCAP donde está realizando su educación dual, para conocer los diferentes créditos que se otorgan a los socios y socias. A partir de dicha información, realizar una presentación en donde muestre sus hallazgos.	10	25
		Tarea 3. Caso práctico: análisis de riegos de pago de crédito. Esta tarea tiene como propósito que usted realice un análisis de riegos de pago de diferentes tipos de crédito solicitados por los socios y socias, y qué solución propone dentro de los diferentes tipos de cobranza que se realizan en la SOCAP donde está realizando su educación dual.	15	
3. Administración de la cobranza	3	Tarea 4. Presentación: Administración de la cobranza.	25	25
<i>Puntaje total:</i>				65

Nota: En caso de incurrir en retraso no justificado, se aplicará el siguiente sistema de penalización: por cada día de retraso en la tarea, el docente descontará 10% del puntaje total de la rúbrica o lista de cotejo correspondiente a la tarea no entregada.

Esquema de evaluación de la asignatura Cobranza

		Puntaje	
		Teoría	Práctica
e-portafolio	Examen diagnóstico	0	0
	Tareas/Instrucciones prácticas	65	65
	Reporte mensual	10	10
	Exámenes teóricos / Examen práctico	25	25
	Calificación final	100	100

DESARROLLO DEL CONTENIDO

Unidad temática 1. Generalidades de la cobranza

Mapa mental de la unidad temática

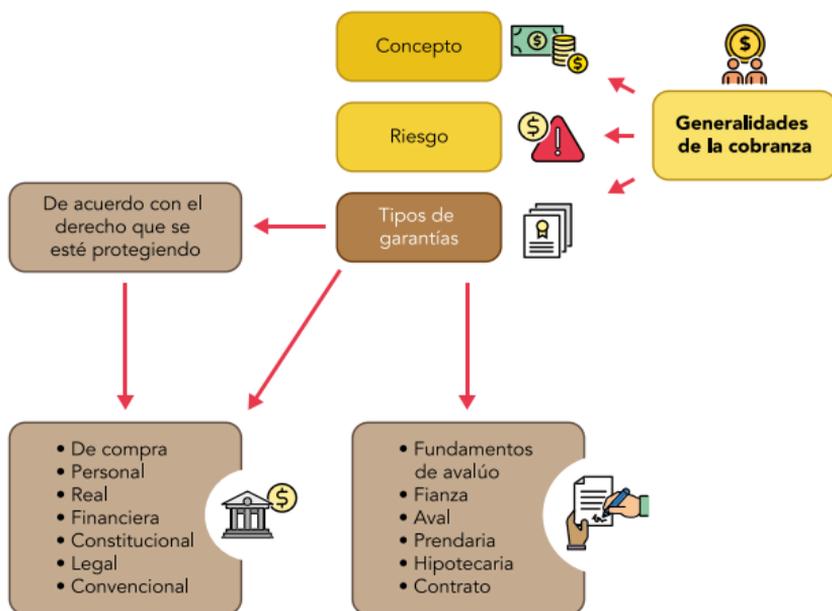


Figura 2. Mapa mental de la unidad temática 1.
Generalidades de la cobranza

Fuente: Elaboración propia

Después de haber trabajado esta unidad, usted podrá:

Identificar el concepto de cobranza, los riesgos del mercado y los tipos de garantía para tener un panorama en el proceso de la cobranza de los sujetos de crédito que otorgan las SOCAP.

1.1. Concepto de cobranza

La cobranza es la acción que ejerce una persona llamada acreedor sobre otra, llamada deudor o deudora, para poder finiquitar de manera total o parcial una deuda que se adquirió en tiempo anterior; por lo general, va acompañada de una cantidad adicional, llamada interés, cuando se trata de préstamos realizados por instituciones del sistema financiero.



Importancia de la cobranza

La cobranza comienza desde el análisis del producto que se va a colocar por parte de la institución financiera, para saber a qué segmento del mercado va dirigido. En conjunto con el área de crédito, se analiza el riesgo a correr por parte de la institución, para saber si el socio o socia es sujeto de crédito.

Una vez que se analiza si el socio o socia es sujeto de crédito, se le otorga éste mediante un contrato en el cual se especifican las condiciones de monto, tiempo, tasa de interés y las penalizaciones en caso de incumplimiento del pago pactado en dicho contrato.

Realizar un buen análisis de riesgo de la colocación del crédito nos lleva a evitar situaciones de poner en peligro el capital de la institución, ya que al otorgar créditos fuera de los lineamientos del contrato o el no realizar un buen análisis del socio o socia, lo pueden llevar al incumplimiento del pago de la deuda.

Una vez otorgado el crédito, es de vital importancia el seguimiento del comportamiento del deudor o deudora en los pagos del crédito que se le otorgó; es importante que los realice de manera puntual.

La cobranza en el proceso del crédito

Una vez otorgado el crédito al socio o socia, el área de cobranza es la encargada de monitorear el comportamiento del socio o socia en la cuestión del pago de dicho crédito en tiempo y forma, para evitar situaciones adversas al cumplimiento de pagos, de acuerdo con el contrato adquirido cuando recibió el crédito.

El área de cobranza es la última etapa que se ejerce en la colocación de un crédito, para llegar al final del cumplimiento del pago, y así el socio o socia tenga un buen historial crediticio y que en un futuro pueda volver a solicitar otro crédito de acuerdo a sus necesidades; de lo contrario, es la encarga de dar aviso al área de crédito de que el socio o socia en un futuro no es sujeto de crédito por su incumplimiento de pago (Westreicher, 2020).

1.2. Riesgos del mercado

Concepto de riesgo de mercado

El riesgo de mercado es el riesgo que existe a la variación de un precio o tasa en el mercado. Según el mercado en el que se opere, el riesgo de mercado podrá ser: riesgo de precio de las mercancías, riesgo de precio de las acciones, riesgo de tipo de interés y riesgo de tipo de cambio.



Principales riesgos del mercado

- **¿Qué es el riesgo de mercado?**

El riesgo de mercado, o también conocido como riesgo sistemático, es el riesgo que existe a que se den pérdidas de valor de un activo asociado a la fluctuación de su precio en el mercado. O lo que es lo mismo, el riesgo de mercado es el riesgo a que el valor de un activo disminuya debido a las fluctuaciones en las condiciones del mercado; por ejemplo, la variación del precio de los valores, del tipo de interés o del tipo de cambio, así como las fluctuaciones en los precios de las materias primas.

- **Tipos de riesgo de mercado**

Como hemos visto, existen diversos riesgos asociados al riesgo de mercado:

- ✓ **Riesgo de precio de las mercancías como riesgo de mercado**

El riesgo de precio de las mercancías es el tipo de riesgo de mercado que se da cuando existe probabilidad de que las empresas obtengan un resultado negativo en función del precio de los productos (commodities), así como de la posición de la empresa respecto a esos productos.

Si la empresa tiene que comprar un producto, será beneficioso para ella que el precio del mismo disminuya; y, al contrario, si tiene que venderlo, será beneficioso que su precio aumente. Que el precio aumente o disminuya va a depender de la oferta y la demanda: con un incremento en el precio, mayor oferta y menor demanda; y, al contrario.

- ✓ **Riesgo de precio de las acciones como riesgo de mercado**

Es el tipo de riesgo de mercado que se produce cuando existe la posibilidad de que una empresa obtenga resultados negativos en función de la cartera de acciones que posea.

Este riesgo se divide a su vez en riesgo específico o no sistemático; y riesgo sistemático o no diversificable.

✓ **Riesgo de tipo de interés como riesgo de mercado**

Este tipo de riesgo de mercado surge a consecuencia de la probabilidad de variación del tipo de interés, en sentido contrario a la posición de la empresa. Es decir, si la empresa es prestamista, será beneficioso para ella que el tipo de interés aumente; y, al contrario, si la empresa es prestataria, será beneficioso para la misma que el tipo de interés disminuya.

✓ **Riesgo de tipo de cambio como riesgo de mercado**

Es el tipo de riesgo de mercado que depende de la pérdida potencial, a consecuencia de las variaciones en el tipo de cambio. Es decir, va a depender de la volatilidad y posición de la empresa, dependiendo de cada divisa.

Entre los riesgos de cambio encontramos el riesgo contable (surge cuando se opera en moneda extranjera), el riesgo económico (surge de la posición de la moneda funcional o básica elegida por una empresa para llevar a cabo su actividad) y el riesgo transaccional (surge de las operaciones en moneda extranjera no vencidas) (MytripleA, 2018).

✓ **Impacto del riesgo en la economía**

El riesgo país mide la probabilidad de incumplimiento de las obligaciones financieras de una nación, debido a factores que van más allá de los riesgos inherentes a un préstamo. De esta manera, cuanto mayor sea el riesgo, peor calificación recibirá el país. De esta probabilidad dependerán en gran medida temas de relevancia, como la inversión extranjera o el acceso a financiamiento internacional, variables importantes para la generación de empleo y la producción de bienes y servicios. El riesgo país tiene en cuenta variables relacionadas con el entorno macroeconómico, la estabilidad política y el marco jurídico e institucional.

¿De qué depende el riesgo país?

En la siguiente imagen podemos ver los tres factores principales de riesgo país: económicos, sociales e institucionales.

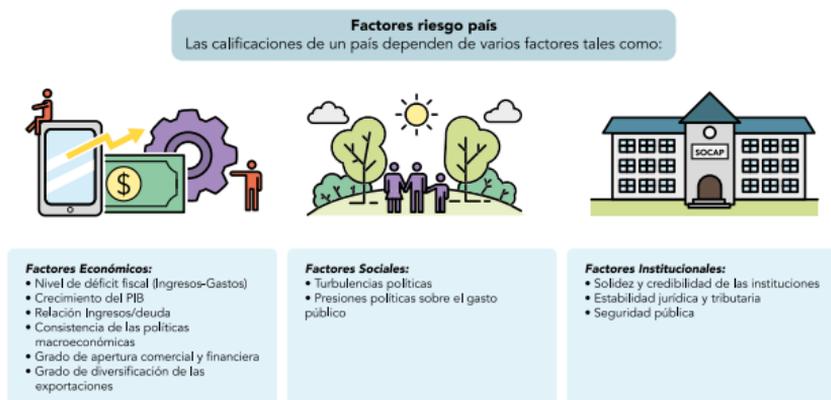


Figura 3. Factores riesgo país: económicos, sociales e institucionales
Fuente: Elaboración propia

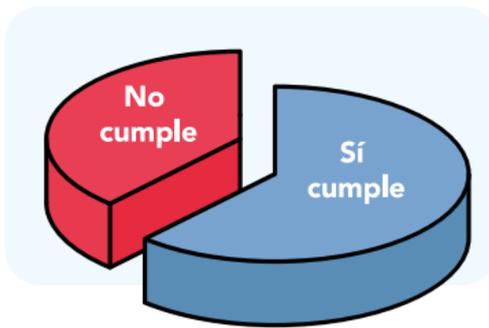
Como podemos ver en la imagen, el riesgo país depende de tres factores principalmente, estos factores se ven influidos por muchos elementos internos del país.

¿Quién mide el riesgo país?

Existen diferentes formas de cálculo de este indicador, por lo que diferentes agencias o instituciones lo realizan, pero los principales referentes a nivel mundial son las mediciones que realizan las agencias Moody's, Standard & Poor's (S&P) y Fitch.

Ahora bien, ¿cómo afecta el riesgo país al ciudadano o ciudadana común? Recuerde que, como hemos mencionado en otros artículos, a la hora de invertir se debe poner en la balanza el riesgo y la rentabilidad. En nuestro caso, si el riesgo país es alto, significa que el dinero de los inversores o inversoras corre un alto riesgo de pérdida; es por ello que la única forma de incentivar las inversiones es compensar con más rentabilidad.

Tradicionalmente, se ha considerado que los bonos soberanos de Estados Unidos son una de las inversiones más seguras y con menor riesgo de impago, aunque con una baja rentabilidad. A partir de ellos, se valoran los bonos soberanos del resto de economías. Así, dado que el riesgo país de Colombia es más alto, sus bonos soberanos deben ofrecer no solo el rendimiento que ofrecen los bonos estadounidenses, sino una prima adicional que compense los riesgos que tiene que asumir la o el inversionista por invertir en Colombia.



El siguiente ejemplo nos puede ayudar a clarificar la situación: digamos que usted tiene un millón de pesos y quiere invertirlos. Estados Unidos le ofrece que, si lo invierte con ellos, le pagará 5% de rendimiento en un año con bajo riesgo; Colombia, por su parte, le ofrece el mismo 5%, pero con un riesgo medio de pérdida.

En este caso, usted se vería incentivado a invertir su dinero en el país del norte, dado que esta economía es más fuerte y estable que la colombiana, lo que supone un menor riesgo en la inversión; es por ello que Colombia debe ofrecer más rentabilidad, digamos un 10%. En ese momento, usted puede empezar a comparar entre una rentabilidad segura del 5%, o correr un poco más de riesgo a cambio de obtener el doble de rentabilidad.

Otra de las razones por las que el riesgo país es importante, es porque afecta las condiciones de financiamiento de un país. Así, a medida que aumenta el riesgo país, se encarece la tasa a la que le prestan en los mercados internacionales. Volviendo a nuestro ejemplo anterior, mientras que a Estados Unidos le prestan al 5%, a Colombia le prestan al 10%, pues existe una mayor probabilidad de impago. Actualmente, Colombia presenta un desbalance fiscal, y si a esto se suma un aumento del riesgo país, se podrían ver afectadas las inversiones que tanto requieren nuestra nación.

Impacto del riesgo en las SOCAP

Si hablamos de riesgo de mercado a nivel país, nos damos cuenta de que las empresas están sujetas a situaciones macroeconómicas que no están bajo su control.

El tipo de cambio. La tasa de interés, dentro de otros indicadores macroeconómicos, puede causar un impacto positivo o negativo en las instituciones de crédito. Esto debido a que un alza en el tipo de cambio nos lleva a adquirir los insumos y materias primas a un precio más elevado, ya que la mayoría de las materias primas son de importación.

Al contrario de las empresas exportadoras, resultan beneficiadas en el corto plazo con el aumento de tipo de cambio, porque reciben más pesos por los mismos dólares en la venta de sus productos terminados fuera de nuestro país. Los dólares que envía los connacionales que se encuentran del otro lado de la frontera a sus familiares en México les dan más pesos; pero igualmente los productos que compran en nuestro país con esas remesas les cuestan más caros. En realidad, no se beneficia el familiar que recibe los dólares; aunque de momento siente que tiene más pesos, su poder adquisitivo disminuye.

Un alza en la tasa de interés nos lleva como institución financiera a colocar el dinero más caro para el socio o socia; esto, a su vez, se ve reflejado en el alza de precio de venta del producto que elabora o comercializa para poder pagar el interés más caro. Si el alza en la tasa de interés se refleja cuando el socio o socia ya tiene cierto tiempo con su crédito, lo puede llevar a caer en una situación de insolvencia o riesgo de disminución de pagos.

Las SOCAP son un gran apoyo para el impulso de las Pymes, debido a que ofrecen tasas de interés a un precio competitivo, como los bancos, pero llegando a un mercado que no es atendido por dichas instituciones de crédito. Para los Pymes, poder adquirir un crédito en la banca a una tasa competitiva se hace por medio de programas de fomento, que están enfocados a las empresas que realizan proyectos de desarrollo para el país, por medio de programas como NAFIN, BANCOMEX, por mencionar algunos (Proteja su dinero, 2020).

1.3. Tipos de garantías

Concepto de garantía

Una garantía es un mecanismo para asegurar el cumplimiento de una obligación y así proteger los derechos de alguna de las partes de una relación comercial o jurídica.

Para qué sirve la garantía

La garantía es un medio para dar mayor seguridad en los casos en los que exista un riesgo importante de que alguna condición no se cumpla o aparezca un problema. Sin las garantías, muchas transacciones no se llevarían a cabo o serían muy costosas, ya que alguna de las partes tendría que asumir un riesgo importante de sufrir una pérdida económica.

Las garantías tienen un rol muy importante en la economía, puesto que facilitan las transacciones. Esto, dando mayor seguridad a las personas de que lo pactado se cumplirá.

Ejemplo de uso de garantía

Cuando existen fallas de mercado, como la asimetría de información, las garantías constituyen un elemento clave para que el mercado funcione. Sin garantías, el mercado podría ser muy limitado o, simplemente, no existir.



Veamos un ejemplo: en el caso de los coches usados, existe un problema de asimetría de información, porque el comprador o compradora no tiene la capacidad de evaluar la calidad del coche sin haberlo utilizado previamente. Mientras que el vendedor o vendedora puede tener más información, pero no los incentivos suficientes para revelarla.

Probablemente, en este caso, si no existen garantías, los coches de alta calidad terminarían saliendo del mercado, ya que el precio máximo que una consumidora o consumidor desinformado estaría dispuesto a ofrecer sería bajo, porque enfrenta el riesgo de comprar un coche de mala calidad. Esto genera un problema de ineficiencia, ya que existen compradores o compradoras interesados en coches usados de calidad y también oferentes de coches de calidad interesados en vender, pero estas transacciones no se llevarían a cabo.

En este caso, la garantía puede servir como un elemento diferenciador. Así, los dueños o dueñas de coches de calidad pueden ofrecer una garantía de calidad extendida, mientras que los dueños o dueñas de coches de baja calidad no. De esta forma, el consumidor o consumidora obtiene más información, a la vez que se asegura un respaldo, en caso de que el coche no funcione bien.

Tipos de garantías



Existen diversos tipos de garantía, de acuerdo con el derecho que se esté protegiendo. A continuación, describimos algunas de las garantías más conocidas:

- **De compra.** Asegura al comprador o compradora que, si el producto que compró sufre algún desperfecto, el fabricante se hará responsable de repararlo o cambiarlo por uno nuevo. Las características más comunes de este tipo de garantía son:
 - Limitadas a un determinado periodo de tiempo (1 año, por ejemplo).
 - Solo cubren desperfectos de fábrica y no el mal uso o accidentes causados por el comprador o compradora.
 - Se debe presentar algún comprobante de compra o la documentación de la garantía que se entregó al momento de la compra.
- **Personal.** Una tercera persona se compromete a hacerse responsable en caso de incumplimiento. Este tipo de garantía se suele aplicar en créditos donde un tercero, el avalista, pagará la deuda si la persona que ha pedido el préstamo no cumple.
- **Real.** Se refiere a los casos en donde se deja un activo como garantía de pago. Así, por ejemplo, en el caso de una hipoteca, el deudor o deudora deja su casa a modo de garantía del cumplimiento de lo pactado.
- **Financiera.** Se trata de los casos en los que se utiliza un instrumento financiero o dinero en efectivo a modo de garantía.

- **Constitucional.** Cuando lo que se garantiza son los derechos constitucionales de una persona. Así, por ejemplo, si un individuo es investigado por un supuesto robo o crimen, el Estado debe garantizar que se llevará a cabo un debido proceso judicial y que se respetarán los derechos del investigado o investigada.
- **Legal.** Cuando la garantía se encuentra establecida por ley.
- **Convencional.** En los casos en los que la garantía es pactada libremente por las partes de una relación.

Fundamentos de avalúo

Avalúo. Se trata del estudio técnico que permite obtener el valor catastral o comercial de un inmueble y las construcciones que se encuentran adosadas a él, de acuerdo con características cualitativas y cuantitativas del inmueble objeto de estudio. El avalúo considera, entre otros elementos, el régimen de propiedad, topografía, posición, forma, edad cronológica, grado de conservación y, en su caso, el comportamiento del mercado inmobiliario en la zona de ubicación del inmueble en estudio.



- **Avalúo catastral**

El avalúo catastral se practica cuando la persona física o jurídica colectiva, la dependencia o entidad pública estatal o municipal requiere conocer el valor catastral de un inmueble, principalmente para efecto de la determinación correcta de la base gravable para calcular el monto de pago de impuestos y derechos sobre el bien de que se trate.

El documento expedido establece el valor de un inmueble determinado mediante la aplicación estricta de las Tablas de Valores Unitarios de Suelo y Construcciones aprobadas por la Legislatura, y las normas, lineamientos y procedimientos establecidos en el Reglamento del Título Quinto del Código Financiero del Estado de México y Municipios y el Manual Catastral del Estado de México.

- **Avalúo comercial**

El avalúo comercial se lleva a cabo cuando la persona física o jurídica colectiva, la dependencia o entidad pública estatal o municipal requiere conocer el valor comercial de un inmueble, primordialmente para efecto de compra-venta, afectación o expropiación.

El documento emitido establece el valor de un inmueble determinado mediante la aplicación de valores comerciales unitarios, obtenidos a través de la investigación y estudio de mercado, de valores comerciales de suelo y construcciones, realizados en la zona de ubicación del inmueble de que se trate, sujetándose a la normatividad establecida en el Reglamento del Título Quinto del Código Financiero del Estado de México y Municipios y el Manual Catastral del Estado de México.

Para realizar un avalúo se requiere:

- ✓ Registro de especialista en valuación inmobiliaria.
- ✓ Expedición del documento que autoriza a los especialistas para la práctica de avalúos catastrales en el territorio estatal.

- ✓ Búsqueda y expedición, sin certificación, de información catastral.
- ✓ Documento oficial expedido en atención a las solicitudes formales realizadas por las personas físicas o jurídicas colectivas, previa acreditación del interés jurídico o legítimo, así como por las dependencias o entidades públicas del ámbito federal, estatal o municipal; mediante el que se proporciona información sobre la clave catastral, el nombre del propietario o poseedor y la ubicación, respecto de un inmueble inscrito en el registro alfanumérico del padrón catastral, realizando una búsqueda o investigación en los padrones de los 125 municipios de la entidad.

Estudio de Valores Unitarios Comerciales de Suelo

Los estudios de valores unitarios de suelo se practican para conocer los valores unitarios comerciales de referencia o rangos de valores comerciales unitarios de suelo, por tramo, localidad, región o polígono, previamente delimitados; en atención a la solicitud debidamente fundada y motivada, presentada por la persona física o jurídica colectiva, la dependencia o entidad pública estatal o municipal.

Principalmente, se practica a inmuebles susceptibles de compra-venta, afectación, expropiación, áreas de donación, inmuebles en garantía o regularización por diversas causas, a efecto de que la o el solicitante cuente con un parámetro que le permita realizar una negociación en términos más adecuados (Roldán, 2016).

Fianza



Una fianza es un contrato en virtud del cual una institución (fiador), autorizada por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) y la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas (CNSF), garantizará que el emprendedor/empresadora o beneficiario/beneficiaria (fiado), cumplirá con su obligación de realizar la correcta aplicación del recurso federal recibido en términos de la solicitud de apoyo y convenio celebrado con el INADEM (beneficiario).

Las fianzas solamente pueden ser otorgadas por:

- Instituciones de fianzas (afianzadoras).
- Instituciones de seguros de caución autorizadas para operar fianzas (aseguradoras en caución).

En ambos casos, dichas Instituciones deben estar autorizadas para operar por la SHCP a través de la CNSF. En México, actualmente solo existen 16 instituciones (afianzadoras y aseguradoras de caución) autorizadas para emitir fianzas.

Existen 6 tipos de fianzas: de fidelidad, judiciales, fiscales, administrativas, para proveedores de certificados fiscales digitales (CFD) y de crédito.

Tipos de fianzas:

1. Fianzas de fidelidad

Garantiza el resarcimiento de algún daño causado por los delitos de robo, fraude, abuso de confianza o peculado. Y cuenta con los siguientes subramos:

- a) **Fianza individual:** para un empleado o empleada, generalmente relacionadas con operaciones clave.
- b) **Fianzas de cédula:** cuando se pretende afianzar solo a un grupo de empleados o empleadas, aunque fueren personas con distintos puestos.
- c) **Fianza colectiva:** comprende la totalidad del personal de una empresa.

-
- d) **Fianza global de responsabilidad limitada y por estratos:** se afianza agrupando el personal administrativo de una empresa, con diferentes niveles de responsabilidad.
 - e) **Fianza en exceso a la global:** para cubrir responsabilidades de aquellos empleados o empleadas que por excepción y riesgos son diferentes a la generalidad.
 - f) **Fianza de monto único para vendedores o vendedoras:** para la totalidad de los vendedores, vendedoras o comisionistas.

2. Fianzas judiciales

Garantizan el cumplimiento de los deberes y obligaciones de cualquier persona dentro de un procedimiento judicial. Y cuenta con los siguientes subramos:

a) **Fianzas judiciales penales:** tiene por objetivo que el reo evada la acción de justicia.

- **Fianza de libertad provisional.**
- **Fianza de condena (libertad) condicional.**
- **Fianza de libertad preparatoria.**

b) **Fianza judicial civil:** para garantizar los daños y perjuicios que pudiera ocasionar el procedimiento judicial a terceros.

- **Fianza de providencia precautoria.**
- **Fianza de levantamiento de providencia precautoria.**
- **Fianza de cargo (gestor judicial, síndico o manejo como albacea).**
- **Fianza de pensión alimenticia.**
- **Fianza judicial de amparo.**

c) **Judiciales** que amparen a los conductores o conductoras de vehículos automotores.

3. Fianzas fiscales

Sirve para garantizar ante la autoridad fiscal, como puede ser el Servicio de Administración Tributaria (SAT) o la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), el cumplimiento de obligaciones fiscales o convenios de pago, como pueden ser multas, aranceles, impuestos, importaciones, entre otras.

Fianzas de inconformidad fiscal (lugar 07). Se expiden para garantizar el crédito fiscal derivado de la imposición de multas por adeudos fiscales.

4. Fianzas administrativas

Garantizan una obligación legal, de contenido económico, derivada de contratos, pedidos u órdenes de compra, para que se realicen con las características, cantidades, calidad y plazo acordado entre entidades gubernamentales o entre particulares. Y cuenta con los siguientes subramos:

- **Fianzas para licitación:** sirven para garantizar sostenimiento de ofertas de proveedores y/o contratistas en procesos de licitaciones nacionales e internacionales.
- **Fianzas de concurso:** se utilizan para garantizar las ofertas de los proveedores y/o contratistas en concursos de obra y/o proveeduría.
- **Fianzas para concurso:** garantizan que el proveedor y/o contratista sostenga su oferta en concursos o licitaciones.
- **Fianza de cumplimiento:** garantizan el cumplimiento de obligaciones de hacer (obra), entregar o dar (proveeduría), dar (pago de rentas, pensión alimenticia, etcétera) o no hacer (pena convencional por hacer algo indebido).
- **Bróker de fianzas:** es un sinónimo de agente de fianzas. Su palabra viene en inglés y, como bróker, manejamos una amplia gama de afianzadoras.

- **Fianzas de buena calidad o fianzas de vicios ocultos:** se utilizan para garantizar que se cumpla con lo estipulado en el contrato en cuanto a la buena calidad de los materiales o que no exista algún error oculto que a través del transcurso del tiempo se llegue a descubrir. Las fianzas de vicios ocultos se obtienen cuando ya se ha entregado una obra o un producto.
- **Fianzas para terminales punto de venta o fianzas para comercio electrónico:** estas fianzas de terminal para punto de venta garantizan que el proceso de pago por parte del poseedor de la terminal (afiliado, representantes, vendedores/ vendedoras o cualquier otro empleado/empleada) sea el correcto y no exista dolo ni mala fe o negligencia en cada transacción; para ello les ofrecemos una tarifa competitiva en este tipo de fianzas, a efecto de que sea autorizado el comercio electrónico por los bancos.
- **Fianzas para guarderías del IMSS:** estas fianzas de guarderías garantizan el fiel y exacto cumplimiento de los lineamientos especificados por el IMSS para operar como guardería, y son fianzas que garantizan el 10% sobre el número de niños multiplicado por el importe mensual subsidiado por el IMSS anualizado.

5. Fianzas para proveedores de certificados fiscales digitales (CFD)

Estas garantizan el pago de cualquier daño o perjuicio al fisco o a un tercero, derivado de la prestación de servicios de certificación/timbrado de comprobantes fiscales. Y cuenta con los siguientes subramos:

- **Fianza de rifas y sorteos:** garantizan la entrega de los premios prometidos al público por la celebración de rifas o sorteos, así como fechas y condiciones de los mismos sorteos.

- **Fianzas de convenio de pago en abonos:** se garantiza el pago ya reconocido de adeudos fiscales o de impuestos locales por parte de particulares hacia la autoridad correspondiente.

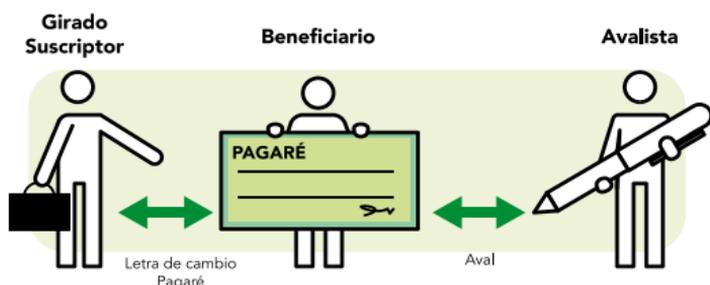
6. Fianzas de crédito

Garantizan que se cumplan las obligaciones adquiridas entre personas morales y físicas a través de operaciones de carácter crediticio, derivadas de la compra-venta de bienes y servicios de naturaleza mercantil. Y cuentan con los siguientes subramos:

- **Fianzas para gasolineras:** las fianzas para las gasolineras garantizan el pago del crédito otorgado por Pemex, derivado del suministro de combustibles.
- **Fianzas de importación y exportación temporal:** garantiza el pago del interés fiscal o multa por el no retorno de mercancías o bienes a su país de origen (importación temporal), o nuestro país en caso de exportación de los bienes o mercancías.
- **Fianzas de concesiones, permisos, patentes y autorizaciones:** estas fianzas garantizan las obligaciones de particulares que se derivan de la obtención de concesiones (espacio electromagnético, TV, telefonía celular y fija, señal de radio, etcétera); permisos de uso y disfrute de bienes de carácter particular (estacionamientos, vía pública, etcétera); patentes de bienes y servicios de propiedad exclusiva del gobierno y autorizaciones específicas sobre otros bienes y servicios (Roldán, 2016 y Proteja su dinero, 2020).

Aval

Legalmente, un aval es una persona física o moral, que asegura que la deuda será saldada. Esto quiere decir que, si la persona o empresa que contrajo la deuda no paga, la institución que dio el préstamo tiene el derecho de exigir al aval que cubra la deuda, e incluso puede ejecutar acción legal en contra de éste.



¿Por qué solicitan el aval? Debe saber que para que una institución financiera otorgue un crédito primero realiza un estudio socioeconómico a la persona que lo solicita; esto con el fin de verificar que podrá pagar el monto del dinero solicitado y que exista la garantía de que cumplirá con el contrato. En caso de que detecte una insuficiencia económica o falta de patrimonio como garantía del crédito, entonces solicita un aval.

¿Lo pueden embargar por ser aval? La posibilidad de un embargo es muy probable. La ley ampara el pago de la deuda e incluso puede llegarse a un embargo en contra del aval. En caso de que éste carezca de recursos para enfrentar sus obligaciones, se procede a retener sus bienes. Una vez que la deuda ha sido liquidada, la persona que fungió como aval puede tomar acciones legales contra el deudor; sin embargo, implica un proceso que no garantiza el pago correspondiente.

Otra consecuencia negativa en caso de impago por parte del deudor o deudora y el aval es que ese atraso se reporta para ambos ante el buró de crédito, con una mala nota ante otras entidades financieras.

¿Qué hacer si le han solicitado ser aval de alguien?
Primero, infórmese. Antes de tomar una decisión considera lo siguiente:

1. Investigue a la persona que se lo está solicitando. Conozca lo más que pueda de la persona que le pide ser su aval, sin importar si se trata de familiares, amistades o personas conocidas. Verifique que sea alguien responsable y formal; puede checar sus hábitos de pago al preguntar a otras personas sobre su comportamiento y formalidad.
2. ¿Sabe el tipo de crédito que desea contratar? Tome en cuenta que la deuda podría llegar a ser suya en caso de que se incumpla con el pago de la misma; por eso, infórmese sobre los detalles por cualquier contingencia que llegara a presentarse.
3. Indague sobre sus ingresos. Asegúrese de que los ingresos de la persona que desea el crédito sean estables y no tenga otras deudas para cumplir con sus obligaciones.
4. ¿Y usted tiene algún respaldo económico? Recuerde que necesitará estar preparado o preparada en caso de que su avalado necesite ayuda con su préstamo, y así evitar problemas con la institución financiera.
5. ¿Qué tipo de comunicación tiene con la persona interesada? Tener una buena comunicación y acercamiento con la persona acreditada puede evitarle muchos problemas en un futuro.
6. ¿Qué hago si ya no quiero ser aval? Aunque existen algunas alternativas para deslindarse de esta responsabilidad, no es un proceso sencillo. Muchas veces, el contrato que regula el préstamo establece las condiciones de la deuda. Si bien existe la posibilidad de renunciar a seguir siendo aval, la institución que otorgó el préstamo o crédito es la única figura encargada de autorizar este cambio (Roldán, 2016 y Proteja su dinero, 2020).

Prendaria

Según el Código Civil Federal, en su artículo 2856, "La prenda es un derecho real constituido sobre un bien mueble enajenable para garantizar el cumplimiento de una obligación y su preferencia en el pago".



Dentro de los bienes muebles que comúnmente son objeto de Garantías Prendarias (GP) se encuentran los siguientes:

- Certificados de depósito
- Equipo de cómputo
- Equipo de transporte
- Inventarios
- Maquinaria y equipo
- Mobiliario y equipo de oficina
- Todas las líneas contratadas como PR y PHA deben tener GP por su propia naturaleza (Sección Quinta "De los Créditos de Habilitación o Avío y de los Refaccionarios" de la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito).
- Cuando se trata de líneas cuyo destino sea adquisición de bienes muebles, se debe solicitar la cotización de los bienes a adquirir. La vigencia no deberá ser mayor a tres meses contados a partir de la fecha de la solicitud.
- Para líneas donde el destino sea reembolso, debemos validar los siguiente:
 - a) Que el destino del crédito coincida con lo manifestado en la factura presentada.

- b) Validar que los datos fiscales de la factura correspondan al acreditado.
 - c) Corroborar la antigüedad de las facturas.
 - d) Las facturas deben estar vigentes en todo momento.
- Revisar que el contrato de crédito haya sido ratificado ante fedatario público.
 - Revisar que se incluya en el contrato de crédito la garantía específica. Al momento de revisar el contrato, debemos validar que ya se tenga la inscripción en el Registro Único de Garantías (RUG) (Roldán, 2016 y Proteja su dinero, 2020).

Hipotecaria

- De acuerdo con el Código Civil, la hipoteca es una garantía real que da derecho al acreedor, en caso de incumplimiento de la obligación garantizada, a ser pagado con el valor del bien que se hipoteca.
- Debemos revisar lo siguiente:
 1. Tipo de bien inmueble que se propone como garantía del caso. Nombre del propietario(s) y su relación con nuestro acreditado.
 2. Para nuestra revisión del bien inmueble, validamos la siguiente documentación:
 - Avalúo del bien inmueble realizado por perito autorizado. Validamos el valor del inmueble, la fecha de realización, propietario/propietaria, dirección, tipo de inmueble, superficie valuada y colindancias, valor m², valor construcciones (en caso de contar con ellas), analizar si cuenta con instalaciones especiales y determinar el impacto en el valor del inmueble, escritura pública con la que fue cotejada la información, fotografías del inmueble, mapa topográfico, entre otras cosas.

- Certificado de libertad de gravamen del bien inmueble del cual validamos (los certificados varían mucho por estado): folio o registro de inscripción del inmueble, propietario, superficie y colindancias, dirección, tipo de inmueble histórico (compra, venta, donaciones, etcétera), gravámenes (en caso de contar con alguno), embargos (en caso de contar con algunos), reserva de dominio (en caso de contar con éste), entre otras cosas.
- Escritura de compra-venta del inmueble en el cual validamos el número de escritura, folio, inscripción, nombre del propietario y participantes en la compra-venta, dirección, superficie y colindancia, reserva de dominio, entre otras cosas.



¿Un inmueble puede respaldar como GH diferentes créditos, inclusive de diferentes empresas acreditadas?

Sí, un inmueble puede respaldar diferentes créditos, tanto de un mismo cliente como de varias empresas o grupos de empresas, siempre y cuando se compruebe la relación de la o el acreditado con el propietario o propietaria del bien inmueble (garante hipotecario). Dicho garante hipotecario deberá comparecer de igual forma en el caso como obligado solidario.

¿Qué significa grado de prelación o de gravamen?

El grado de prelación o de gravamen se refiere al lugar que ocupa un crédito que ha sido garantizado con un bien inmueble. En caso de que existan gravámenes con otras instituciones o personas, no podremos considerar dicho inmueble para el crédito, ya que se debe asegurar estar siempre en la primera prelación de dicho inmueble.

¿Cuál es la proporción mínima que debo de validar?

La proporción mínima que se debe comprobar la determina el órgano resolutor. Para dicha proporción influye el tipo de inmueble (rústico, urbano o suburbano).

Los avalúos, ¿tienen vigencia?

Sí, de acuerdo con las políticas de cada institución, se recomienda que no tengan una vigencia mayor a seis meses para créditos nuevos.

Para que una garantía hipotecaria surta efecto ante terceros, debe inscribirse en el Registro Público de la Propiedad. El trámite se debe realizar ante un notario público y el instrumento jurídico es una escritura pública (Roldán, 2016 y Proteja su dinero, 2020).

Contrato

El contrato de garantía se refiere a cualquier negocio o acto jurídico que mediante un contrato asegura el cumplimiento de una obligación, otorgando una seguridad de carácter personal o real, creada a favor del acreedor, ya sea de forma bilateral o unilateral. Los contratos de garantía se dividen en tres: de fianza, de hipoteca y de prenda.



Conocer acerca de las generalidades de la cobranza es de vital importancia para preparar a los ciudadanos y ciudadanas de nuestro país en cuestiones financieras, ya que todos somos usuarios y usuarias de servicios y clientes de productos financieros, y es importante conocer los inconvenientes a los que nos podemos enfrentar en caso de incumplir con un contrato de este tipo.

Como pudo darse cuenta, identificar el concepto de cobranza, los riesgos del mercado y los tipos de garantía es muy importante, ya que esto le permite tener un panorama completo en el proceso de la cobranza de los sujetos de crédito que otorgan las SOCAP.

Realice la tarea 1. *Ejercicios: Generalidades de la cobranza*

TAREA

Tarea 1. Ejercicios: *Generalidades de la cobranza*

Unidad temática. 1.1. Generalidades de la cobranza

Esta tarea tiene como propósito que usted refuerce el conocimiento de lo que es la cobranza y los diferentes tipos de crédito que se pueden otorgar a los socios o socias de una SOCAP.

Instrucciones:

- a) **Lea** la unidad temática 1.
- b) **Responda** a los cuestionamientos de los 3 casos presentados a continuación, referentes a si el socio, socia o solicitante de un crédito es o no sujeto de crédito y a qué riesgos de cobranza se puede enfrentar la SOCAP.

CASO PRÁCTICO 1:

1.- Soy socia de una SOCAP y tengo un año ahorrando un promedio de 3,000.00 (tres mil pesos 00/100 M. N.) pesos quincenales. Me dedico al hogar, soy ama de casa y tengo la intención de remodelar la cocina de mi casa, para la cual solicito un préstamo de 100,000.00 (cien mil pesos 00/100 M. N.).

Con base en el planteamiento anterior, realizar una lista de cotejo para decidir:

1. Si la socia es sujeto de crédito.
2. A qué plazo se le puede prestar.
3. Medir el riesgo de pago o recuperación de dicho crédito.
4. Qué tipo de garantía se le debe solicitar.

CASO PRÁCTICO 2:

Soy socio de una SOCAP, tengo cinco años ahorrando 8,000.00 (ocho mil pesos 00/100 M. N.) pesos mensuales. Soy comerciante de frutas y verduras desde hace 15 años y tengo la intención de actualizar mi camioneta para surtir mi mercancía, para lo cual solicito un préstamo de 1,000,000.00 (un millón de pesos 00/100 M. N.).

Con base en el planteamiento anterior, realizar una lista de cotejo para saber:

1. Si el socio es sujeto de crédito.
2. A qué plazo se le puede prestar.
3. Medir el riesgo de pago o recuperación de dicho crédito.
4. Qué tipo de garantía se le debe solicitar.

CASO PRÁCTICO 3:

Soy socio de una SOCAP. Tengo dos años ahorrando 10,000.00 (diez mil pesos 00/100 M. N.) pesos mensuales. Soy empleado de una empresa automotriz y trabajo como vendedor de coches. Tengo la intención de comprar una casa por crédito hipotecario, para lo cual solicito un préstamo de 2,000,000.00 (dos millones de pesos 00/100 M. N.).

Con base en el planteamiento anterior, realizar una lista de cotejo para saber:

1. Si el socio es sujeto de crédito.
 2. A qué plazo se le puede prestar.
 3. Medir el riesgo de pago o recuperación de dicho crédito.
 4. Qué tipo de garantía se le debe solicitar.
- c) Los criterios de evaluación son:
- Investigar los estatutos de créditos de acuerdo con la SOCAP en la cual colaboran como asesor cooperativo.
 - Fundamentar: explicar por qué sí o por qué no es sujeto de crédito el socio o socia.
 - Explicar las condiciones del crédito, el plazo, el riesgo de recuperación y la garantía a solicitar.
- d) No olvide **escribir** en su tarea, su nombre y el de la institución a la que pertenece.
- e) **Guarde** su tarea 1 (Ejercicios: Generalidades de la cobranza) como documento Word con la siguiente nomenclatura: Tarea1_XX_YZ. Recuerde sustituir las XX por las dos primeras letras de su primer nombre, la Y por la inicial de su apellido paterno y la Z por la inicial de su apellido materno. Por ejemplo, si yo me llamo Francisco Villa García, debo guardar mi documento de la siguiente forma: Tarea1_FR_V_G.
- f) **Suba** su tarea 1 en su e-portafolio, que se encuentra en la plataforma educativa.
- g) Si tiene dudas, por favor, **plantéelas** a su docente o escríbalas en el Foro de Dudas, y éstas serán contestadas en las siguientes 24 horas hábiles.

Rúbrica. Tarea 1. Ejercicios: Generalidades de la cobranza (valor 15)

Nombre de la o el estudiante-aprendiz:

Nombre de la o el docente:

Universidad tecnológica:

Cooperativa de ahorro y préstamo de procedencia:

Aspecto a evaluar	Características a cumplir	Cumple		Observaciones
		Sí (1)	No (0)	
Procedimiento: Refleja un razonamiento detallado y ordenado, utilizando el proceso adecuado.	Caso 1			
	1. Si la socia es sujeto de crédito.			
	2. ¿A qué plazo se le puede prestar?			
	3. Medir el riesgo de pago o recuperación de dicho crédito.			
	4. ¿Qué tipo de garantía se le debe solicitar?			
	Caso 2			
	1. Si el socio es sujeto de crédito.			
	2. ¿A qué plazo se le puede prestar?			
	3. Medir el riesgo de pago o recuperación de dicho crédito.			
	Caso 3			
	1. Si el socio es sujeto de crédito.			
	2. ¿A qué plazo se le puede prestar?			
3. Medir el riesgo de pago o recuperación de dicho crédito.				
Resultado correcto.	Caso 1			
	Caso 2			
	Caso 3			
<i>Total:</i>				

Para saber más...



Morales, A (2014). *Crédito y cobranza*. Editorial Patria. Primera edición E-book. México. <https://www.editorialpatria.com.mx/pdf/files/9786074383652.pdf>

Referencias



MytripleA. *Riesgo de mercado*. (2018). <https://www.mytriplea.com/diccionario-financiero/riesgo-mercado/>

Proteja su dinero. (2020). *¿Ser o no ser aval?* <https://revista.condusef.gob.mx/2020/06/ser-o-no-ser-aval/>

Roldán, P. (2016). *Hipoteca*. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/hipoteca.html>

Westreicher, G. (2020). *Cobranza*. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/cobranza.html>

Unidad temática 2. Métodos y procedimientos de cobranza

Mapa mental de la unidad temática

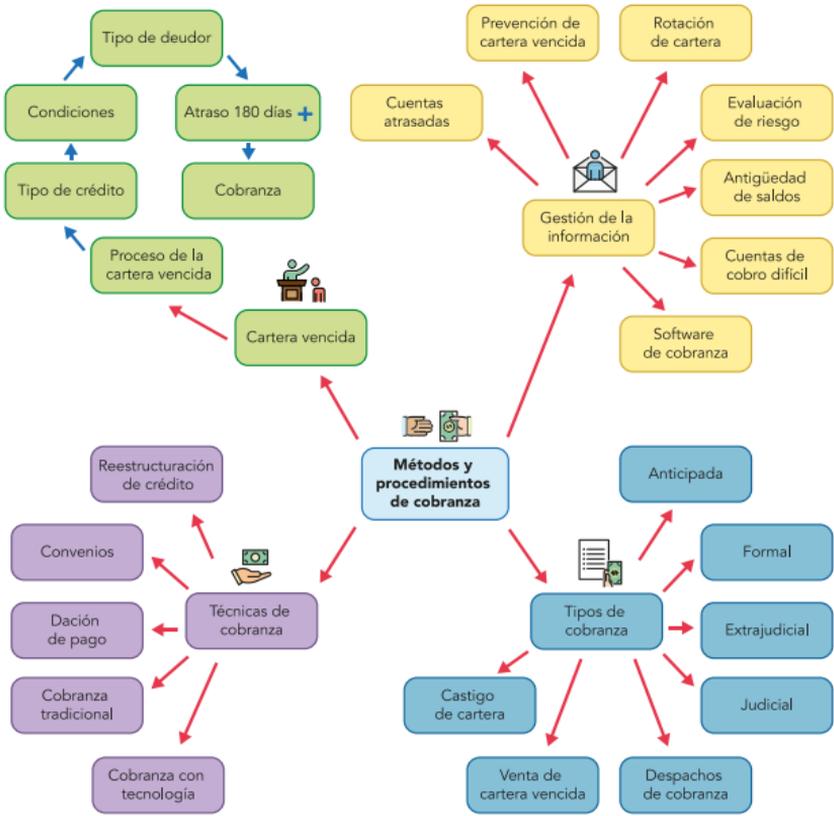


Figura 4. Mapa mental de la unidad temática 2: Métodos y procedimientos de cobranza

Fuente: Elaboración propia

Después de haber trabajado esta unidad, usted podrá:

Comprender los métodos, tipos y técnicas de cobranza para la gestión de la recuperación de la cartera vencida que pudiera presentarse en la SOCAP de parte de sus socios y socias.

2.1. Cartera vencida

Podemos decir que:

La cartera vencida de una empresa se forma a partir de los documentos y créditos que no se pagaron a la fecha de su vencimiento. La misma es parte esencial de la planeación financiera de la empresa, ya que representa un riesgo enorme para su salud financiera.

A continuación, revisaremos el procedimiento que se debe realizar para clasificar la cartera vencida.

2.1.1. Clasificar los diferentes pasos del proceso de la cartera vencida

No existe una terminología con fundamento legal para definir como tal los pasos para el proceso de una cartera vencida, debido a que en las Disposiciones de Carácter General Aplicables a las Actividades de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo nos menciona, en el apartado C del manejo de riesgos, que el consejo de administración de cada SOCAP definirá los manuales de operación para el manejo de los créditos, debiendo conservar una reserva del 8% de su capital para créditos de difícil recuperación.

La cartera de crédito de una entidad financiera se compone del total de los créditos otorgados a sus cuentahabientes o socios/socias después de haber sido aprobado su crédito para los diferentes fines que lo solicitó, por ejemplo:

- 1) Crédito personal
- 2) Crédito automotriz
- 3) Crédito hipotecario
- 4) Crédito para emprendedores/emprendedoras

Por mencionar algunos, al serle otorgado el crédito a la o el solicitante se firmó un contrato en el que se mencionan las condiciones del crédito, por ejemplo:

- A. Generales del prestador del servicio y el cliente.
- B. Forma de pago y vencimiento.
- C. Tipo de crédito.
- D. Monto total del crédito otorgado.
- E. Cargos por servicios relacionados.
- F. Tipo de garantía.

Al firmar el contrato del crédito, el deudor o deudora se compromete a pagar en tiempo y forma, de acuerdo con lo estipulado al acreedor. En caso de no cumplir en tiempo y forma el pago parcial al que se comprometió, puede caer en uno de los siguientes supuestos:

Tipo de deudor/deudora



- a) Deudor con problemas financieros crónicos.
- b) Deudor con problemas transitorios de tesorería.
- c) Deudor que juega con el dinero de los acreedores.
- d) Deudor con pleito comercial con su acreedor.
- e) Deudor inepto administrativamente.
- f) Deudor con problemas de morosidad con sus clientes.
- g) Deudor en cartera vencida.

Para considerar un deudor en cartera vencida se debe dar el supuesto en donde se agotaron previamente los diferentes métodos de cobranza para la recuperación de cartera, y se procede a otra instancia extrajudicial o judicial, según lo considere el consejo de crédito y cobranza.

Que un socio, socia o cliente caiga en cartera vencida depende de las condiciones que estipula cada institución financiera; el promedio, por lo general, es de un atraso de 180 días.

Viabilidad y capacidad de pago para evitar cartera vencida

La morosidad o falta de pago es un problema constante para los negocios que otorgan créditos o microcréditos a pequeños y medianos empresarios. Para evitar la cartera vencida es necesario conocer el problema que priva en el deudor o deudora; al conocerla, se tiene la mitad de la solución de la cobranza. Por ello es importante identificar el origen de la falta de pago; si la causa es por la falta de previsión del deudor o deudora o por una situación externa al mismo.

Cuando la morosidad o falta de pago se debe a la falta de previsión del deudor o deudora, puede deberse entre otros a los siguientes imprevistos:

- a) Inversiones excesivas.
- b) Costos de enfrentar enfermedades o accidentes.
- c) Enfoque de productos estacionales.
- d) Malas campañas de marketing.
- e) Entrada de competidores.
- f) Cambios legislativos que afectan su negocio.
- g) Fracasos en lanzamiento de productos y servicios.
- h) Cambios de gustos del consumidor.
- i) Volumen de facturación insuficientes.
- j) Obsolescencia de productos o servicios.
- k) Final de ciclo de vida de productos o servicios.
- l) Productos o servicios con precios excesivos.

A lo anterior, podemos sumar otros factores externos al "cliente moroso", que pueden generar el fenómeno de los impagos y que son:

- a) Problemas de Sistema Financiero Nacional e Internacional.
- b) Comportamiento de pago de las administraciones públicas.
- c) Desaceleración de la actividad económica.
- d) Encarecimiento del costo del dinero.
- e) Actitudes de la competencia.
- f) Problemas en el sector económico.
- g) Fenómenos de siniestralidad en las empresas.
- h) Los cambios en el concepto de moralidad.
- i) Extensión de deficientes hábitos de pago.
- j) Ausencia de cultura financiera de cobro y pago.
- k) La deficiente estructura y cultura empresarial.
- l) El marco legal y su falta de dureza en penas y sanciones.

La importancia de evitar una cartera vencida

Para toda sociedad financiera es importante mantener una cartera sana en su cobranza, para poder cumplir con los compromisos pactados con sus ahorradores, de acuerdo con las disposiciones de carácter general aplicables a las actividades de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo, que deben de cumplir con las siguientes disposiciones en el otorgamiento de un crédito, dependiendo el nivel de SOCAP que le corresponda. De acuerdo con lo dispuesto en las Disposiciones de Carácter General Aplicables a las Actividades de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo.

De las operaciones que podrán realizar las sociedades dependiendo del nivel al que pertenecen:

Las operaciones son aquellas acciones realizadas entre una entidad y sus socios, socias o partícipes, así como las realizadas entre una sociedad y sus consejeros y administradores.

Artículo 10.- Las sociedades, atendiendo al nivel de operaciones que les sea asignado, podrán realizar las operaciones siguientes:

I. Sociedades con nivel de operaciones I:

- a) Recibir depósitos a la vista, de ahorro, a plazo, retirables en días preestablecidos y retirables con previo aviso.
- b) Recibir préstamos y créditos de entidades financieras nacionales o extranjeras, organismos internacionales, instituciones integrantes de la Administración Pública Federal o Estatal, fideicomisos públicos, así como de sus proveedores nacionales y extranjeros.
- c) Expedir y operar tarjetas de débito y tarjetas recargables.
- d) Recibir los apoyos del Comité de Protección al Ahorro Cooperativo, en términos del Artículo 55 de la ley.
- e) Otorgar su garantía en términos del Artículo 55 de la ley.
- f) Otorgar a sus socios, préstamos o créditos a un plazo máximo de 60 meses.
- g) Otorgar créditos o préstamos de carácter laboral a sus trabajadores.
- h) Otorgar a otras sociedades, previa aprobación del comité técnico, con cargo a sus excedentes de capital, préstamos de liquidez, mismos que deberán descontar de su capital, debiendo sujetarse a los requisitos y condiciones establecidos en el Capítulo I del Título Tercero de las presentes disposiciones.
- i) Descontar, dar en garantía o negociar títulos de crédito y afectar los derechos provenientes de los contratos de crédito o préstamo que realicen con sus socios o de las operaciones autorizadas con las personas de las que reciban dichos créditos o préstamos, únicamente con fideicomisos públicos, constituidos por los gobiernos federal, estatales o del Distrito Federal para el fomento económico, o con instituciones de crédito y organizaciones auxiliares del crédito, en términos de lo dispuesto por el Artículo 21 de la ley.
- j) Constituir depósitos a la vista o a plazo en instituciones de crédito.

- k) Invertir en valores gubernamentales, bancarios y de sociedades de inversión en instrumentos de deuda en moneda nacional.
- l) Recibir y emitir órdenes de pago y transferencias.
- m) Fungir como receptor de pago de servicios por cuenta de terceros, siempre que lo anterior no implique para la sociedad la aceptación de obligaciones directas o contingentes.
- n) Realizar la compra y venta de divisas en ventanilla por cuenta propia.
- ñ) Distribuir seguros que se formalicen a través de contratos de adhesión, por cuenta de alguna institución de seguros o sociedad mutualista de seguros, debidamente autorizada de conformidad con la Ley General de Instituciones y Sociedades Mutualistas de Seguros y sujetándose a lo establecido en el Artículo 41 de la referida ley.
- o) Distribuir fianzas entre sus socios, en términos de las disposiciones aplicables a dichas operaciones.
- p) Llevar a cabo la distribución y pago de productos, servicios y programas gubernamentales.
- q) Celebrar, como arrendatarias, contratos de arrendamiento financiero sobre equipos de cómputo, transporte y demás que sean necesarios para el cumplimiento de su objeto social, y adquirir los bienes que sean objeto de tales contratos.
- r) Celebrar contratos de arrendamiento sobre bienes muebles e inmuebles para la consecución de su objeto.
- s) Realizar inversiones permanentes en otras sociedades, siempre y cuando les presten servicios auxiliares, complementarios o de tipo inmobiliario, incluyendo inversiones en el capital social de la federación a la que se encuentren afiliadas, en términos de lo previsto por el Artículo 78 Bis 1 de la Ley de Cooperativas.
- t) Adquirir los bienes muebles e inmuebles necesarios para la realización de su objeto y enajenarlos cuando corresponda.
- u) Recibir donativos.
- v) Aceptar mandatos y comisiones de entidades financieras, relacionados con su objeto.
- w) Las demás operaciones necesarias para la realización de su objeto social.

II. Las sociedades con nivel de operaciones II, además de las operaciones señaladas en la fracción I anterior, podrán efectuar las siguientes:

- a) Otorgar a sus socios préstamos o créditos por plazos de hasta 96 meses.
- b) Realizar operaciones de factoraje financiero con sus socios o por cuenta de estos.
- c) Prestar servicios de caja de seguridad.
- d) Ofrecer el servicio de abono y descuento en nómina para beneficio de sus socios.
- e) Realizar la compra-venta de divisas en ventanilla, por cuenta propia o de terceros.

III. Las sociedades con nivel de operaciones III, además de las operaciones señaladas en las fracciones I y II anteriores, podrán efectuar las siguientes:

- a) Otorgar a sus socios, préstamos o créditos a plazos superiores a 60 meses.
- b) Celebrar contratos de arrendamiento financiero con sus socios.
- c) Prestar servicios de caja y tesorería.

IV. Las sociedades autorizadas con nivel de operaciones IV, además de las operaciones señaladas en las fracciones I, II y III anteriores, podrán efectuar las siguientes:

- a) Descontar, dar en garantía o negociar títulos de crédito, y afectar los derechos provenientes de los contratos de crédito o préstamo que realicen con sus socios o de las operaciones autorizadas con las personas de las que reciban dichos créditos o préstamos, con cualquier persona física o moral, en términos de lo dispuesto por el Artículo 21 de la ley.
- b) Asumir obligaciones por cuenta de terceros, con base en créditos concedidos, a través del otorgamiento de aceptaciones, endoso o aval de títulos de crédito.
- c) Expedir tarjetas de crédito con base en contratos de apertura de crédito en cuenta corriente a sus socios.
- d) Otorgar descuentos de toda clase, reembolsables a plazos congruentes con los de las operaciones pasivas que celebren.

Artículo 11.- La comisión podrá autorizar a las sociedades la realización de operaciones adicionales a las del nivel de operaciones que tengan asignado, siempre y cuando acrediten ante la vicepresidencia de la comisión encargada de su supervisión, que cuentan con la capacidad técnica y operativa necesarias para la realización de dichas operaciones y la correcta administración de los riesgos asociados a estas.

El cumplimiento de dichas situaciones depende del nivel de operación que tenga la SOCAP. Las Disposiciones de Carácter General Aplicables a las Actividades de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo nos marcan los siguientes lineamientos que debe cumplir para evitar caer en cartera vencida:

Apartado C

Control interno

Artículo 31.- Para efectos del presente apartado de control interno se entenderá por:

I. Riesgo de crédito o crediticio, a la pérdida potencial por la falta de pago de un acreditado o contraparte en las operaciones que efectúen las sociedades.

II. Sistema de control interno, al conjunto de objetivos, políticas, procedimientos y registros que establezca la sociedad, con el propósito de:

a) Procurar mecanismos de operación que permitan identificar, vigilar y evaluar los riesgos que puedan derivarse del desarrollo de las actividades del negocio.

b) Delimitar las diferentes funciones y responsabilidades del personal al interior de la sociedad.

c) Diseñar, implementar y operar sistemas de información eficientes y completos, que soporten los procesos de operación de la sociedad, así como de atención a sus socios a través de sucursales y cualquier medio electrónico, para lo cual deberán, en lo conducente:

1. Establecer medidas y controles que permitan asegurar confidencialidad en la generación, almacenamiento, transmisión y recepción de contraseñas y claves de acceso a los sistemas informáticos.

2. Contar con esquemas de control y políticas de operación, autorización y acceso a los sistemas, que garanticen la integridad y confidencialidad de la información contenida en las bases de datos y aplicaciones implementadas para la realización de operaciones.
3. Incorporar los medios adecuados para respaldar y, en su caso, recuperar la información que se genere respecto de las operaciones que se realicen.
4. Diseñar planes de contingencia, a fin de asegurar la capacidad y continuidad de los sistemas. Dichos planes deberán comprender las medidas necesarias que permitan minimizar y reparar los efectos generados por eventualidades que, en su caso, llegasen a afectar el continuo y permanente funcionamiento de los servicios.
5. Establecer mecanismos para la identificación y resolución de aquellos actos o eventos que puedan generarle a la sociedad riesgos derivados de:
 - i. Comisión de hechos, actos u operaciones fraudulentas.
 - ii. Contingencias generadas en los sistemas relacionados con los servicios prestados y operaciones celebradas.
 - iii. El uso inadecuado por parte de los usuarios, para operar con la sociedad.

d) Coadyuvar a la observancia de las leyes y disposiciones aplicables.

Artículo 32.- El Consejo de Administración tendrá las atribuciones y obligaciones siguientes:

I. Definir los lineamientos de control interno para el manejo prudente de la sociedad, para lo cual deberá aprobar y revisar al menos cada 2 años el manual de control interno y el manual de crédito de la sociedad. Adicionalmente, será el responsable de definir y aprobar los lineamientos, políticas y objetivos de la sociedad.

Al respecto, en el manual de control interno deberá señalarse lo dispuesto por las fracciones III y V del presente artículo. Asimismo, en el manual de crédito deberán establecerse los límites respecto al otorgamiento de préstamos o créditos, incluyendo el crédito neto que pueda otorgar la sociedad y la proporción de la cartera otorgada a un solo pago de capital; así como el tipo de acreditados y de productos crediticios que ofrecerá la sociedad.

II. Aprobar el código de ética. Para tales efectos, podrá delegar esta función en un comité de apoyo integrado por el director o gerente general y por personas especializadas, internas o externas, que designe el consejo.

III. Aprobar la estructura orgánica de la sociedad y vigilar el cumplimiento de las medidas correctivas que se deriven de los informes que emita el consejo de vigilancia.

IV. Nombrar al auditor interno de la sociedad, así como al responsable para que documente en manuales, las políticas y procedimientos relativos a las operaciones propias de su objeto, las cuales deberán guardar congruencia con los lineamientos, políticas y objetivos establecidos por el mismo consejo; y concluidos los manuales correspondientes se envíen para autorización del mismo.

V. Aprobar las políticas y procedimientos para la contratación de servicios con personas morales con las que la sociedad mantenga vínculos patrimoniales, así como asegurarse de que tales operaciones se pacten en condiciones de mercado.

VI. Verificar al menos de forma anual, que la dirección o gerencia general de la sociedad cumpla con su objetivo de vigilar continuamente la efectividad y funcionalidad de los sistemas de control interno.

El consejo de administración podrá auxiliarse del comité de apoyo a que se refiere la fracción II del presente artículo o, en su caso, de terceros que acrediten ser expertos en la materia, para la elaboración de los manuales de crédito y de control interno a que se refiere el presente artículo, correspondiendo al propio consejo de administración su emisión y, en su caso, aprobar sus modificaciones.



Artículo 33.- Los manuales de operación de la sociedad deberán apegarse como mínimo a los lineamientos, políticas y objetivos establecidos por el consejo de administración, y en específico a lo siguiente:

I. Manual de control interno.

Deberá contemplar el funcionamiento del sistema de control interno de la sociedad, estableciendo:

- a) Los objetivos, las políticas y procedimientos de control interno.
- b) La estructura organizacional, especificando a los responsables de llevar a cabo las diversas funciones en la sociedad.
- c) Los sistemas de información dentro de la sociedad, los cuales deberán permitir que la información sobre el estado en que se encuentren los créditos y los depósitos sea completa y oportuna; dicha información deberá estar disponible para el comité de supervisión auxiliar, la comisión, así como para el personal que se considere autorizado para acceder a dicha información.
- d) La descripción de la normatividad interna de la sociedad, es decir, de los manuales que existan y que se encuentren vigentes, así como su propósito (Galván, 2009).



Figura 5. Manual de control interno
Fuente: Elaboración propia

II. Manual de crédito.

Deberá contener las políticas y los procedimientos de crédito, y como mínimo los lineamientos siguientes:

a) Promoción y otorgamiento de crédito. Los métodos de aprobación y otorgamiento de crédito, entre los cuales deberá estar el procedimiento de autorizaciones automáticas a que se refiere el Artículo 40 de las presentes disposiciones.

Las sociedades deberán establecer dentro del manual de crédito, metodologías para la evaluación, aprobación y otorgamiento de los distintos tipos de crédito, debiendo observar en todo caso, según corresponda, lo siguiente:

1. Ningún crédito podrá pasar a la etapa de análisis y evaluación, sin que se cuente con la información y documentación mínima que se haya establecido en el manual de crédito y en las disposiciones aplicables.
2. La evaluación deberá considerar cuando menos:
 - i. En su caso, la información que valide la experiencia de ahorro del acreditado.
 - ii. La experiencia de pago del acreditado, revisando para tal efecto información cuya antigüedad no sea mayor a un mes, obtenida a través de una consulta realizada a alguna sociedad de información crediticia, así como la información con la que cuente la propia sociedad.
 - iii. La capacidad de pago a través de los ingresos estimados del probable acreditado, de la relación entre el ingreso del posible deudor y el pago de la obligación y la relación entre el plazo de los créditos y la capacidad de generar recursos; así como del análisis de la totalidad de otros créditos y demás pasivos que el posible deudor tenga con la sociedad y otras entidades financieras.

- iv. En caso de préstamos de liquidez a que se refiere el inciso h) de la fracción I del Artículo 19 de la ley, la situación financiera de la sociedad de que se trate y, en general, la información y documentación presentada por el posible acreditado.
3. El plazo de los créditos se deberá establecer en función de los plazos de los recursos captados.
4. Cualquier cambio significativo a los términos y condiciones que hubieren sido pactados en un crédito, será motivo de una nueva evaluación y aprobación, debiéndose seguir al efecto, los procedimientos contenidos en el manual de crédito.

b) Integración de expedientes de crédito. Las políticas y procedimientos para la integración de un expediente único por cada acreditado, en el cual se contenga cuando menos la documentación e información siguiente:



1. Identificación del solicitante.

- i. Tratándose de préstamos de liquidez a que se refiere el inciso h) de la fracción I del Artículo 19 de la ley, escrituras constitutivas de la sociedad acreditada y modificaciones a las mismas, debidamente inscritas en el Registro Público de la Propiedad o de Comercio correspondiente y escrituras de otorgamiento de poderes en favor de las personas que suscriban el o los contratos y títulos de crédito.

- ii. En el caso de personas físicas, identificación oficial vigente con fotografía y firma tanto del acreditado como del aval u obligado solidario. En defecto de lo anterior, copia del acta de nacimiento y comprobantes que permitan conocer la identidad de la persona de que se trate. En su caso, adicionalmente copia del acta de matrimonio. En el caso de acreditados que representen un "riesgo común", de conformidad con la definición que se establece en la fracción I del Artículo 45 de estas disposiciones, el expediente que se conforme deberá identificar la pertenencia del socio al grupo de "riesgo común" al que corresponda. En todo caso, las sociedades deberán establecer las medidas que permitan en todo momento identificar a los integrantes de los grupos de "riesgo común" que existan.

2. La solicitud de crédito debidamente requisitada y, en su caso, copia del acta del Consejo de Administración o del Comité de Crédito en la que conste su aprobación, según corresponda.

3. Tratándose de préstamos de liquidez a que se refiere el inciso h) de la fracción I del Artículo 19 de la ley, estados financieros internos, así como, en su caso, los últimos estados financieros dictaminados de la sociedad acreditada, con firma autógrafa del representante legal y con una antigüedad no mayor a 180 días.

4. Documentación que acredite su capacidad de pago.

5. Copia de los contratos y títulos de crédito con los que se haya documentado el crédito. Los contratos y demás instrumentos jurídicos que documenten las operaciones deberán ser aprobados por el área jurídica o un responsable designado por el director o gerente general, previamente a la celebración de las mismas. Para los créditos comerciales con garantías reales o personales, dicha aprobación deberá expresarse en cada caso, mediante firma en los documentos respectivos.

6. La documentación que acredite haber formulado ante una Sociedad de Información Crediticia una consulta previa, en términos de lo previsto por el Capítulo III del Título Tercero de las presentes disposiciones, así como la información sobre el historial del acreditado respecto del cumplimiento de sus obligaciones con la sociedad.

7. En su caso, correspondencia con el acreditado, como cartas, telegramas, correos electrónicos y otros relacionados con modificaciones a los términos y condiciones del crédito otorgado.

8. Comprobante de domicilio.

9. Garantías. Documentación que deba recabarse con el fin de evidenciar la existencia de garantías a favor de la sociedad por el crédito otorgado, e información relativa a la guarda, custodia y seguimiento que se dé respecto de las mismas. Y las sociedades, en sus manuales de crédito podrán prever que los avalúos sean elaborados por un perito valuador bancario o por las personas que tengan reconocimiento en la entidad federativa de que se trate para realizar avalúos.

10. Documentación relativa a una reestructura, en su caso, como son las condiciones de esta, su autorización y la información periódica del responsable de la cobranza judicial o extrajudicial del crédito, así como la documentación soporte correspondiente.

11. Tratándose de préstamos de liquidez a que se refiere el inciso h) de la fracción I del Artículo 19 de la ley, evidencia de la aprobación efectuada por el Comité Técnico.

Asimismo, en el manual de crédito deberá preverse quién es el personal responsable de integrar y actualizar los expedientes, así como de controlar el servicio de consulta de los mismos. La documentación e información contenida en los expedientes podrá conservarse en forma física, electrónica o microfilmada, siempre y cuando se encuentren disponibles en todo momento para su consulta (Galván, 2009).

c) Evaluación y seguimiento. La metodología para evaluar y dar seguimiento a cada uno de los créditos de su cartera, la cual deberá ser definida por el comité de crédito.

Dicha metodología deberá considerar, entre otros, los factores siguientes:

1. Los periodos de amortización del crédito y, en su caso, aquellos donde hubieren existido incumplimientos.
2. La actualización de la información que se tenga del acreditado, como, por ejemplo, cambio de domicilio, cambio de fuente de ingresos, entre otros.
3. Mecanismos para verificar periódicamente el cumplimiento de los requerimientos mínimos de integración de expedientes de crédito.

d) Recuperación de cartera crediticia. Los créditos que, como resultado del seguimiento permanente o por haber caído en cartera vencida, previsiblemente tendrán problemas de recuperación, deberán ser objeto de una evaluación exhaustiva, con el fin de determinar oportunamente la posibilidad de establecer nuevos términos y condiciones que incrementen su probabilidad de recuperación.

Toda reestructuración de crédito deberá realizarse de común acuerdo con el acreditado respectivo y tendrá que someterse a las distintas etapas del proceso crediticio como cualquier crédito, incluyendo, en su caso, la aprobación del comité de crédito.

Tratándose de los procedimientos de cobranza judicial, el director o gerente general designará el o las áreas de negocio que realizarán las funciones correspondientes, las cuales deberán ser independientes de las áreas de crédito.

Igualmente, el manual de crédito deberá contener una sección específica de las políticas y procedimientos para la gestión y otorgamiento de microcréditos productivos, las cuales deberán ser congruentes con las aplicables al crédito en general y a los lineamientos mínimos a que se refiere la presente fracción.

Artículo 34.- Las políticas y procedimientos para el otorgamiento de microcréditos productivos por parte de las sociedades deberán estar contenidas en el manual de crédito y aprobadas por el consejo de administración, y al menos deberán contemplar lo siguiente:

I. Describir detalladamente la metodología especializada para el otorgamiento de microcréditos productivos, que comprenda el análisis de la capacidad de pago del acreditado, el destino del crédito, los sistemas de información y la infraestructura aplicables.

II. Establecer los plazos máximos de los microcréditos productivos, los cuales deberán sujetarse a la regulación de los niveles de operación que les aplique.

III. Establecer el importe máximo que las sociedades podrán entregar en operaciones de microcrédito productivo a un socio, conforme a lo dispuesto por el Artículo 45, fracción I de las presentes disposiciones.

IV. Asegurar que el endeudamiento máximo permisible para el acreditado no exceda de 18,000 UDIS en el sistema financiero mexicano, al momento de efectuar la consulta a que se refiere el Capítulo III del Artículo 35 de estas disposiciones.

V. Los mecanismos de control interno que permitan dar cumplimiento a los requisitos mínimos establecidos en las presentes disposiciones.

Artículo 35.- Las sociedades, dentro de sus procedimientos para la gestión y el otorgamiento de los microcréditos productivos establecidos en el manual de crédito, deberán incluir lo siguiente:

I. Efectuar una visita de verificación o, en su caso, una inspección ocular en el lugar donde el acreditado realice la actividad productiva que será financiada.

II. Efectuar un análisis de la capacidad de pago del acreditado, así como de la viabilidad de la actividad productiva a la que se destinará el microcrédito productivo, conforme a las políticas y procedimientos para su otorgamiento.

III. Realizar una consulta ante una Sociedad de Información Crediticia, en términos de lo previsto por el Capítulo III del Título Tercero de las presentes disposiciones.

En el evento de que el crédito de que se trate se renueve o reestructure, deberá actualizarse el reporte emitido por la sociedad de información crediticia del acreditado. Asimismo, las sociedades deberán reportar a las Sociedades de Información Crediticia el importe contingente de los microcréditos productivos que los deudores en esquemas mancomunados estarían obligados a pagar cada uno, en caso de incumplimiento del acreditado principal.

La información contenida en las fracciones anteriores deberá estar en el expediente de crédito correspondiente que se integre en términos de lo dispuesto por el Artículo 33 de las presentes disposiciones, sin que les resulte aplicable lo dispuesto por los numerales 4 y 6 del inciso b) de la fracción II del citado Artículo 33.

Artículo 36.- Las sociedades deberán contar con un auditor interno, quien deberá llevar a cabo, cuando menos una vez al año, una auditoría de administración de riesgos que contemple, entre otros, el desarrollo de la administración del riesgo de crédito, de conformidad con lo establecido en la presente sección y el propio manual de crédito y en las disposiciones aplicables.

Los resultados de la auditoría a que se refiere el presente artículo se asentarán en un informe de observaciones que contendrá, en su caso, recomendaciones para solucionar las irregularidades observadas. Dicho informe se presentará al Consejo de Administración, al Consejo de Vigilancia, al Comité de Auditoría y al director o gerente general.

Las sociedades estarán exceptuadas de contar con un Comité de Riesgos.

Artículo 37.- El consejo de administración deberá constituir un comité de auditoría, cuyo objeto sea apoyar al citado consejo en la definición de los lineamientos generales del sistema de control interno, así como en la verificación y evaluación de dicho sistema. Lo anterior, mediante la supervisión de las funciones de auditoría interna, fungiendo como un canal de comunicación entre el consejo de administración, los auditores internos y las autoridades supervisoras.

El comité de auditoría se integrará en su mayoría por miembros del consejo de administración designados por el propio consejo a propuesta de su presidente. Dicho comité deberá contar con un mínimo de tres miembros y cuando menos uno de ellos, quien podrá ser o no consejero, deberá tener conocimientos técnicos o experiencia en materia de contaduría, auditoría y control interno, así como poseer conocimientos sobre la operación y la normatividad aplicable a las sociedades. El comité deberá realizar sus funciones de manera transparente, libre de conflictos de interés y sus miembros deberán conducirse sin estar supeditados a intereses personales, patrimoniales o económicos. Los miembros del comité podrán nombrar a su suplente.

Para efectos de lo anterior, el comité de auditoría tendrá las atribuciones y obligaciones siguientes:

I. Presentar informes al consejo de administración, cuando menos una vez al año, sobre la situación que guarda el sistema de control interno en general. Para lo anterior, habrá de efectuar las pruebas que considere necesarias, pudiendo al efecto apoyarse en el auditor interno. En los citados informes deberán especificarse, en su caso, las irregularidades que se detecten y las medidas preventivas recomendadas, así como aquellas que se hubieren adoptado para tales efectos.

II. Asegurarse de que se lleve a cabo la vigilancia de las operaciones crediticias y de su apego a las medidas de control establecidas en el manual de crédito.

El comité de auditoría deberá sesionar, cuando menos trimestralmente, haciendo constar los acuerdos tomados en actas debidamente suscritas por todos y cada uno de los participantes. Asimismo, dicho comité contará con la presencia del auditor interno, quien asistirá a las sesiones en calidad de invitado, sin derecho a voto. A las sesiones del comité de auditoría podrán asistir otros invitados con voz y sin voto, previa invitación de los integrantes del citado comité, cuando estos así lo consideren necesario.

El comité de auditoría en la elaboración del informe a que se refiere la fracción I de este artículo escuchará a la dirección general, al auditor interno y al responsable o responsables de las funciones de contraloría de la sociedad. En caso de existir diferencia de opinión con estos últimos, al respecto del Sistema de Control Interno, deberán incorporarse en dicho informe tales diferencias.

Artículo 38.- El director o gerente general, en relación con el control interno, tendrá las responsabilidades siguientes:

I. La ejecución diaria del sistema de control interno, conforme lo establezca el consejo de administración, dentro de la cual estará implementar medidas de acción en caso de contingencias que puedan afectar la operación o los sistemas de información de la sociedad.

II. El diseño de los manuales que estarán sujetos a la aprobación del consejo de administración, así como su difusión al personal.

III. La vigilancia conjunta con el comité de auditoría, de que el sistema de control interno sea efectivo y funcional.

IV. La orden para llevar a cabo una evaluación del estado que guarde el sistema de control interno en todos sus distintos aspectos, a solicitud del comité de supervisión auxiliar o de la comisión.

V. La elaboración de reportes trimestrales para el comité de auditoría y el consejo de vigilancia, los cuales deberán mencionar:

- a) La situación actual de la cartera crediticia total.
- b) El estado que guarda la cartera vencida y los resultados del proceso de recuperación.
- c) El apego a los límites de crédito establecidos por el consejo de administración.
- d) Los acreditados más importantes de la sociedad en cuanto al monto de sus créditos, así como los importes respectivos.

- e) Las operaciones realizadas con personas morales con las que la sociedad mantenga vínculos patrimoniales, así como la información que soporte que tales operaciones fueron pactadas en condiciones de mercado. En caso de que se presente alguna desviación en los límites de crédito a que se refiere el inciso.
- f) De esta fracción, se deberá notificar al consejo de administración de manera inmediata.

VI. Establecer, directamente o a través de las personas que considere apropiadas, las funciones de contraloría interna, las cuales implicarán la adopción y seguimiento diario de medidas necesarias para revisar que las actividades de la sociedad sean consistentes con los objetivos de esta, así como para verificar el estricto apego a las leyes, reglamentos internos, manuales y demás disposiciones aplicables. En ningún caso, estas funciones podrán asignarse a personas o unidades que representen un conflicto de interés para su adecuado desempeño.

Las citadas funciones de contraloría interna, así como su asignación al interior de la sociedad, deberán estar documentadas en manuales.

El personal responsable de las funciones a que hace referencia la presente fracción deberá entregar un reporte de su gestión, cuando menos semestralmente, al consejo de vigilancia y al comité de auditoría, así como al director o gerente general.

VII. Informar por lo menos una vez al año al consejo de administración sobre el desempeño de las actividades a que se refiere este artículo, así como los resultados obtenidos.

VIII. Informar trimestralmente al consejo de administración, al consejo de vigilancia y al comité de auditoría sobre la exposición a riesgos, así como sobre la inobservancia de los límites de exposición a riesgos establecidos, tanto internamente en la sociedad, como por la regulación aplicable.

Artículo 39.- El comité de crédito o su equivalente será la instancia responsable de la aprobación de los créditos solicitados a la sociedad, debiendo observar los lineamientos que al efecto se establezcan en el manual de crédito. El comité de crédito podrá delegar dicha función en subcomités y, en su caso, en los funcionarios de la sociedad que al efecto determine.

Tratándose de créditos respecto de los cuales las sociedades cuenten con garantías al cien por ciento constituidas con dinero en efectivo en términos de lo dispuesto por el apartado V del Anexo C de las presentes disposiciones, las sociedades quedarán relevadas de la obligación de contar con la aprobación del comité de crédito o su equivalente. Lo anterior, con base en los límites que al respecto establezca su consejo de administración en el manual de crédito.

Artículo 40.- Las sociedades podrán establecer en los manuales de crédito procesos de autorizaciones automáticas de créditos que permitan otorgar el crédito correspondiente a cualquier socio. Dichos procesos deberán comprender lo siguiente:

- I. El establecimiento de la documentación mínima a ser entregada por tipo de crédito.
- II. Las características de los depósitos que el socio deberá mantener en la sociedad.
- III. El monto máximo a otorgar según el resultado de la información entregada.
- IV. El establecimiento de las tasas de interés conforme a sus políticas.

Las autorizaciones automáticas se podrán otorgar respecto de créditos para un mismo socio, incluyendo a sus dependientes económicos, cuyo importe en lo individual o en su conjunto, no sea mayor a 10,000 UDIS.

Los funcionarios, consejeros o miembros del comité de crédito, no podrán participar en ninguna etapa del proceso crediticio, cuando el crédito en cuestión pueda representar conflictos de intereses para dichas personas.

Repercusiones de la cartera vencida en las SOCAP

Al incrementar el monto de cartera vencida en la SOCAP, caemos en el supuesto de no del Título Séptimo en lo referente a sanciones, delitos y notificaciones en lo referente al capítulo I de las infracciones administrativas de la Ley para Regular las Actividades de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo.

Artículo 93.- Las infracciones a esta ley o a las disposiciones que sean emitidas con base en esta por la secretaría o la comisión, mediante resolución debidamente fundada y motivada, serán sancionadas con multa administrativa que impondrá la citada comisión, a razón de días de salario mínimo general vigente para el Distrito Federal, conforme a lo siguiente:

I. Multa de 200 a 2,000 días de salario:

a) A las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo con niveles de operación I a IV que no proporcionen al comité de supervisión auxiliar, a la comisión o a la secretaría, dentro de los plazos establecidos para tal efecto, la información o documentación a que se refiere esta ley o las disposiciones que emanan de ella, así como por omitir, proporcionar la requerida por la secretaría, por la comisión o por el comité de supervisión auxiliar.

b) A las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo con niveles de operación I a IV por no proporcionar al comité de supervisión auxiliar o a la comisión, los estados financieros trimestrales o anuales, dentro de los plazos establecidos en esta ley o en las disposiciones que emanen de ella para tales efectos. Asimismo, a las citadas sociedades por no publicar los estados financieros trimestrales o anuales, dentro de los plazos establecidos en esta ley o en las disposiciones que de ella emanen para tales efectos.

c) A los auditores externos independientes y demás profesionistas o expertos que rindan o proporcionen dictámenes u opiniones a las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo con niveles de operación del I a IV, que incurran en infracciones a la presente ley o a las disposiciones que emanen de ella para tales efectos.

d) A las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo con niveles de operación I a IV que no cumplan con lo señalado por el Artículo 34 de esta ley o por las disposiciones a que se refiere dicho precepto.

e) A las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo con niveles de operación I a IV que no cumplan con lo previsto por el Artículo 68 de esta ley, así como las disposiciones que emanen de este.

f) A las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo con niveles de operación I a IV que incumplan con cualquiera de las disposiciones a que se refieren las fracciones II, V, VIII y X del Artículo 31 de esta ley.

El artículo 31 del capítulo II que nos habla de regulación nos menciona lo siguiente:

Artículo 31.- La Comisión emitirá, mediante disposiciones de carácter general, lineamientos mínimos relativos a aspectos eminentemente técnicos u operativos tendientes a preservar la liquidez, solvencia y estabilidad de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo con niveles de operación I a IV, en las materias siguientes:

I. Capital mínimo.

II. Controles internos.

III. Proceso crediticio.

IV. Integración de expedientes de crédito.

V. Administración integral de riesgos.

VI. Requerimientos de capitalización aplicables en función de los riesgos de crédito y, en su caso, de mercado. Dichos requerimientos contemplarán el tratamiento relativo a las inversiones en inmuebles y otros activos que corresponda a las actividades a que se refiere el Artículo 27 de la presente ley que, en su caso, deban restarse del capital neto en función de su grado de liquidez u otros conceptos de riesgo asociados.

VII. Calificación de cartera crediticia y constitución de estimaciones preventivas por riesgo crediticio.

VIII. Coeficientes de liquidez.

IX. Diversificación de riesgos en las operaciones.

X. Régimen de inversión de capital.

XI. Aquellos otros que juzgue convenientes para proveer la liquidez, solvencia y estabilidad financiera, así como la adecuada operación de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo con niveles de operación I a IV.

La comisión requerirá del previo acuerdo de su junta de gobierno para emitir las disposiciones de carácter general a que se refieren las fracciones I y VI anteriores.

En la emisión de las disposiciones a que se refieren las fracciones III, IV y VIII, tratándose de operaciones que realicen las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo en zonas rurales, la comisión deberá considerar las restricciones y limitaciones que pudieran existir en estas zonas, así como mecanismos de control que compensen dicha situación. Asimismo, cuando para el mejor cumplimiento de las atribuciones que le confiere el presente artículo, lo estime conveniente, dicha comisión podrá solicitar la opinión de la Secretaría y del Banco de México.

En el proceso de emisión y modificación de las disposiciones a que se refiere el presente artículo, en términos de lo dispuesto por el Artículo 10 de la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Federal, la comisión hará públicos los anteproyectos de disposiciones de carácter general, por lo menos con 20 días hábiles de anticipación a la fecha en que se pretendan publicar, con la finalidad de hacerlos del conocimiento del sector cooperativo de ahorro y préstamo, y éste, pueda someter a la consideración de dicha comisión, comentarios respecto de los referidos anteproyectos.

La comisión, mediante disposiciones de carácter general, podrá establecer excepciones respecto de los órganos con que deberán contar las sociedades en función de su tamaño y nivel de operaciones.

Impacto de la cartera vencida en la economía

Al caer el socio o socia en cartera vencida, se ve limitado a no poder tener en el corto plazo un crédito, debido a que su reporte en el buró de crédito es negativo, y en automático se cierra las puertas a todas las instituciones financieras, tiendas departamentales, agencia de coches; en general, a cualquier compra que desee hacer a crédito. Eso genera un impacto negativo en la economía. A nivel local, se ve disminuida la venta de artículos duraderos, ya que la mayor parte de la población en nuestro país adquiere este tipo de bienes a crédito.

Muchas veces, cuando el socio o socia solicita un crédito personal, su intención es hacer uso de ese crédito para hacer crecer su negocio; pero en el trayecto de la vida del crédito se pueden presentar diversas situaciones que lo hacen caer en insolvencia, y no puede pagar el crédito. Estos factores pueden ser internos, como son:

1. Mal manejo de los recursos financieros.
2. Personal no capacitado.
3. Robos internos.
4. Falta de rotación de productos.
5. Entregas tardías a los clientes.
6. Falta de productos en almacén.
7. Fallas en la logística (transporte, roturas, embalaje, etcétera).
8. Problemas con precios.
9. Deficiencias en servicio postventa.
10. Etcétera.

Y si a estas situaciones le agregamos los factores externos de la economía del país que no pueden ser controlados por el socio o socia, como son:

1. Incremento en la tasa de interés.
2. Devaluación de la moneda.
3. Aumento descontrolado de la inflación.

Esto lleva al socio o socia a no tener capacidad para cubrir el crédito adquirido con anterioridad. Y nos dirige, a nivel social, a un aumento en la falta de capacidad económica para cubrir los créditos adquiridos por los socios o socias. Si observamos a nivel local que los socios o socias caen en cartera vencida, nos dirige a que en el corto plazo las ventas van a disminuir. Al disminuir las ventas, hay falta de circulante del dinero; no se desplazan con la misma velocidad los productos, y estos pueden caer en situaciones de caducidad de mercancía.

A mediano plazo se van a ver afectados más comercios de la zona y de la región, lo cual lleva a una caída de la economía por no desplazar los productos a la misma velocidad.

Al suceder este efecto, se da una desaceleración de la economía y nos lleva a que las empresas comiencen a despedir personal y/o consumir menos insumos. Esto complica la liquidez de las personas y de las empresas para poder cumplir con los compromisos crediticios adquiridos con anterioridad. De aquí parte la importancia del análisis de la información (Galván, 2009).

2.2. Gestión de la información

2.2.1. Identificar la importancia que se tiene al clasificar las cuentas atrasadas en la cobranza



Cuando en el departamento de cobranza se lleva un buen control de la cartera, se refleja de acuerdo con el contrato del préstamo realizado al socio o socia, así como las cantidades y fechas de pago del crédito que se otorgó, para poder detectar en tiempo las inconsistencias de pago y tomar las medidas correctivas necesarias para evitar caer en cartera vencida.

Una de las tareas que debe desarrollar el encargado o encargada de la cobranza consiste en monitorear el desarrollo y presencia de este fenómeno económico en nuestros tiempos. Las tareas a seguir son:

1. La administración de la cartera morosa.
2. Identificación de los responsables en la cobranza de la cartera morosa.
3. Análisis periódicos por día y monto de la cartera morosa.
4. Toma de decisiones.

Al tener un atraso el socio o socia, debemos ver las etapas en las que normalmente se divide una cobranza:

1. Etapa de recordatorio.
2. Etapa de búsqueda y contacto (cuando el deudor o deudora no responde a los recordatorios y es necesario localizarlo y mantenerlo a nuestro alcance).
3. Etapa de acciones drásticas (todas las posibilidades de negociación se agotaron, la paciencia inclusive, o el deudor o deudora nos defraudó).

Como vemos, las acciones emprendidas contra el socio o socia moroso se intensifican con el tiempo y el monto del pago. Cuando el socio o socia no nos paga, ni da señales de intenciones de pagar, pasamos a la siguiente etapa: un recordatorio. Pasamos a hacernos presentes y, posteriormente, si el socio o socia persiste en la falta de pago, podemos pasar a acciones judiciales o extrajudiciales.

Esto depende de la etapa en que nos encontremos; no es lo mismo un atraso de 30 días a uno de 90 días de vencimiento, o 180 días de atraso, que por lo general es el plazo en el que ya se considera una cuenta incobrable de manera normal y tenemos que recurrir a otras instancias para su posible recuperación.

El ideal para cualquier SOCAP es que todos sus socios y socias les paguen en tiempo y forma, sin tener que recordarles el pago; ese es el escenario ideal que todos deseamos, pero ya sabemos que los escenarios ideales no existen, por lo que debemos realizar ciertas acciones para prevenir que los socios y socias de las SOCAP caigan en cartera vencida.

2.2.2. Describir los procedimientos para prevenir cartera vencida

Revisemos los pasos que debemos seguir para prevenir que los socios y socias caigan en cartera vencida.

Informe diario de cobranza

La persona encargada de la cobranza o del departamento de cobranza debe tener la información actualizada al día. Recordemos que la información en tiempo y forma es la mejor herramienta para la toma oportuna de decisiones. Al no tener la información actualizada al día, podemos cometer errores de los cuales se pueden aprovechar nuestros deudores o deudoras para dejar de pagarnos en tiempo.

Dependiendo del tipo de socio o socia que integre la SOCAP es el entorno al que nos enfrentaremos en el área de cobranza; podemos tener socios o socias cumplidos y morosos, algunos con pequeños retrasos en los pagos y otros con retrasos significativos.

En un reporte diario de cobranza podemos observar el estado de nuestra cartera, esto dependerá de cómo administramos nuestro programa de cobranza para que nos dé los intervalos de tiempo y los días de atraso de las cuentas de nuestros socios y socias; por ejemplo, podemos tener vencimiento o atraso de 0-30 días, de 60 a 90 días, de 90 a 120 días y de 120 a 180 días. Estos son por lo general los plazos que se manejan para saber qué tipo de acción debemos tomar.

No es la misma insistencia o agresividad con la que debemos actuar dependiendo del atraso; en uno de 20 días, en el cual podemos comenzar con un correo electrónico de recordatorio o una llamada telefónica, a un atraso de 120 días, en el cual no hemos tenido respuesta, por lo que nos veremos en la necesidad de hacer una visita al deudor o deudora. Y, luego de no recibir el pago, proceder con una cobranza extrajudicial; si no tenemos respuesta, proceder con un juicio mercantil (Galván, 2009).

2.2.3. Rotación de cartera

La rotación de cartera es una fórmula financiera que nos indica cuántos días tardan las cuentas por cobrar en convertirse en dinero; es decir, en recuperar la cartera en relación con las ventas.



Es un indicador según el cual, entre más bajo es el número de días que traemos de rotación de cartera, indica que estamos recuperando el dinero prestado en tiempo y forma, de acuerdo con los contratos que tenemos. El tener menos días de rotación de cartera también nos señala cuántas veces colocamos el dinero en el año. La fórmula nos representa la rotación de cartera en días. Esto quiere decir que entre mayor sea el número de días que tenemos de rotación de cartera, es mayor el número de días o tiempo que le damos de crédito a nuestros socios y socias; por tanto, somos más lentos en recuperar el dinero o, como dicen, en darle la vuelta al dinero.

En el mundo financiero, el enfoque del crédito es un enfoque diferente al de la venta de algún artículo de consumo, como son alimentos, calzado u otros artículos de primera necesidad, debido a que la ganancia depende del número de artículos vendidos, aunque se haga a plazos; por lo general, de 30 o 60 días de plazo como máximo. En cambio, en el mundo financiero, los créditos se establecen generalmente por un año o más tiempo; por ejemplo, los créditos al consumo, el crédito automotriz o el hipotecario, etcétera. En una SOCAP debemos colocar el dinero de nuestros ahorradores por medio de créditos a nuestros socios o socias, para así generar intereses por la colocación del dinero, y además poder pagar los rendimientos a nuestros ahorradores y tener una ganancia.

2.2.4. Evaluación del riesgo

En nuestra legislación existen muchos controles para evitar o mitigar el riesgo financiero.



Figura 6. Evaluación del riesgo
Fuente: Elaboración propia

La Ley General de Sociedades Cooperativas, en el capítulo III del funcionamiento y administración, en su Artículo 34, fracción V, menciona lo siguiente:

Artículo 34.- La dirección, administración y vigilancia interna de las Sociedades Cooperativas, en general, estará a cargo de los órganos siguientes:

Párrafo reformado DOF 13-08-2009

- I.- La Asamblea General;
- II.- El Consejo de Administración;
- III. El Consejo de Vigilancia;

Fracción reformada DOF 13-08-2009

IV. Las comisiones y comités que esta ley establece y las demás que designe la Asamblea General, y

Fracción reformada DOF 13-08-2009

V. Tratándose de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo, además de los citados órganos, en las fracciones I a IV anteriores, deberán contar, cuando menos con:

- a) Comité de Crédito o su equivalente;
- b) Comité de Riesgos (Cámara de diputados, 2018).
- c) Un director o gerente general, y
- d) Un auditor interno.

La Ley para Regular las Actividades de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo podrá establecer excepciones a lo establecido esta fracción, dependiendo del tamaño y nivel de operación de la Cooperativa.

Artículo 46 Bis 3.- Las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo contarán, al menos, con los Comités siguientes, salvo excepciones previstas en el último párrafo del Artículo 34 de esta ley:

- I. Comité de Crédito o su equivalente, que será responsable, los encargados de analizar, y en su caso, aprobar las solicitudes de crédito que presenten los socios a la Cooperativa, así como las condiciones en que éstos se otorguen, de acuerdo a los manuales y las políticas que hayan sido aprobadas por el Consejo de administración, y
- II. Comité de Riesgos, que será responsable de identificar y medir los riesgos, dar seguimiento de su impacto en la operación y controlar sus efectos sobre los excedentes y el valor del capital social de la Cooperativa.

Dichos comités estarán integrados por no menos de tres personas ni más de siete, quienes no deberán tener alguno de los impedimentos que para ser consejero señala el Artículo 43 Bis de esta ley, a excepción de la fracción II, siempre y cuando no exista conflicto de interés.

De acuerdo con el fundamento de la La ley General de Sociedades Cooperativas, nos remitimos a las disposiciones de carácter general aplicables a las actividades de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo, donde nos menciona los lineamientos del manejo de riesgo:

De acuerdo al monto de activos totales, nos marca ciertos requerimientos de capitalización por riesgos, donde nos menciona en el Título Primero Bis de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo con nivel de operaciones básico en su capítulo único de la información financiera y los requerimientos de capitalización:

Artículo 1 Bis 3.- El requerimiento de capitalización de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo con Nivel de Operaciones Básico será el que se obtenga de aplicar un 8 por ciento al monto total de la cartera de créditos otorgados neto de las correspondientes provisiones para riesgos crediticios.

Artículo 1 Bis 4.- Para efectos de lo previsto en esta sección, el capital neto estará compuesto por:

I. El capital contable.

Menos:

II. Los certificados excedentes o voluntarios suscritos, de conformidad con lo previsto por el Artículo 51 de la Ley de Cooperativas, que no cumplan con las características señaladas en el Artículo 1 Bis 5 de las presentes disposiciones.

III. Los financiamientos y cualquier tipo de aportación a título oneroso, incluyendo sus accesorios, cuyos recursos, directa o indirectamente, se destinen a la adquisición de partes sociales o títulos representativos del capital de la propia Sociedad Cooperativas de Ahorro y Préstamo con nivel de operaciones básico que presta los recursos.

El comité de vigilancia de riesgos, de acuerdo con el fundamento anterior es el encargado de revisar que se cumplan lo lineamiento que en su momento generó la asamblea general de socios y las reglas de operación, bajo las cuales trabaja la SOCAP (Gerencie, 2020).

2.2.5. Análisis de la antigüedad de saldos

El departamento de cobranza debe tener la información al día para la toma de decisiones. El saber la antigüedad de saldos de nuestros deudores nos da la pauta para, de acuerdo a los diferentes periodos de atraso establecido por bloques de intervalos de número de días calendario, establecer qué porcentaje de socios y socias tenemos con adeudo y de qué montos se está hablando. Porque no es lo mismo tener 1,000 socios o socias con montos menores a 20,000.00 de adeudo, a tener 100 con adeudos mayores a 500,000.00 pesos. El análisis de la antigüedad de saldos debe ser tanto en número de socios y socias, como en montos de dichos adeudos.

Una vez que tenemos el conocimiento de dicha información, se deben tomar decisiones para saber qué tipo de acción llevaremos a cabo para la recuperación de la cartera en los mejores términos para ambas partes, y así tener una negociación de ganar-ganar. Esto para que, como institución, tengamos una cartera de crédito sana; y como socio o socia tenga las puertas abiertas para un futuro o próximo crédito, con un historial sano, y así podamos otorgarle un nuevo crédito por el mismo monto o mayor, si lo solicita de acuerdo a las necesidades del socio o socia.

El departamento de cobranza debe trabajar de la mano con el área de crédito, ya que al solicitar un nuevo préstamo el socio o socia, el área de crédito es la que emitirá una opinión de su historial de pagos; con base en eso, el socio o socia será aprobado para su nuevo crédito en un escenario positivo. Si, por el contrario, el socio o socia tuvo un mal historial en su pago, quedará a decisión del consejo si se le otorga un nuevo crédito o le es negado, lo cual repercute tanto para el socio o socia en el aspecto de no poder hacer frente a sus compromisos a corto plazo o proyecto para el cual solicita el préstamo, como para la institución, la cual se ve en la necesidad de colocar el dinero de sus ahorradores en otro socio o socia que sí tenga un buen historial crediticio.

Como lo mencionamos anteriormente, de acuerdo a la Ley General de Sociedades Cooperativas, las Disposiciones De Carácter General Aplicables a las Actividades de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo en el Comité de Riesgos serán responsables de identificar y medir los riesgos, dar seguimiento de su impacto en la operación y controlar sus efectos sobre los excedentes y el valor del capital social de la Cooperativa, en el que recae la responsabilidad de mantener un nivel de riesgo sano en el capital de la SOCAP.

2.2.6. Identificación de las cuentas de cobro difícil

Si en el área de crédito tenemos, como lo hemos mencionado antes, información al día, clasificada en montos y días de atraso de pago del socio o



socia, nos daremos a la tarea de identificar a los que se han convertido en una cuenta por cobrar difícil. Esto debido a que, en su momento, el área de crédito no hizo su trabajo de manera correcta, por un lado; o que, por causas ajenas al socio o socia, tal como sucede en los tiempos actuales que estamos viviendo de la pandemia, el socio o socia se vea en una situación de insolvencia para pagar. O podemos tener lo siguientes supuestos:

1. Quien malinterpreta el contrato.
2. Quien tiene métodos deficientes de trabajo.
3. El descuidado o descuidada (mal administrado).
4. Quien temporalmente se atrasa (deudor o deudora accidental).
5. Quien se autofinancia con sus proveedores.

Ante estos escenarios, nos podemos enfrentar a situaciones del deudor o deudora, en las que nos puede argumentar que desconocía la deuda, inspirar lástima, plantear una promesa de pago ambigua, manejarse con engaños, reflejar conducta agresiva, decir que no tiene dinero o complicar la situación. Por lo general, son socios o socias que tiene las siguientes características o perfil:

1. Se presenta como el gran empresario o empresaria, persona de negocios o profesionista exitoso.
2. Su negocio solo sirve de pantalla o montaje teatral (cero activos).
3. Menciona que tiene y le ocupan varios proyectos de negocios.
4. Suele ganarse la confianza y generar amistad con sus contactos con el acreedor; maneja la conducta emocional.
5. Insolvente (no tiene propiedades a su nombre).
6. Su falta de pago lo atribuye a terceros.
7. No comentó o elude aportar datos de su vida personal.

Ante este panorama, nos encontramos con una triste realidad: estas cuentas son de cobro difícil, y lo más seguro es que se vuelvan incobrables, o que, a la institución, en resumidas cuentas, le hicieron un fraude, debido a que ni por medio de cobranza judicial podremos recuperar esa cuenta.

De ahí se deriva que como institución debemos tener un fondo de reserva para las cuentas incobrables, o lo que le llamamos riesgo de recuperación; que, al ser utilizado para cubrir dichos adeudos, repercute en las ganancias de la institución y una baja de utilidades que se refleja en los estados financieros de la misma.

2.2.7. Software de cobranza

Gracias a los avances tecnológicos, las instituciones tienen cada vez más riesgo de caer en errores en el manejo de la información. Para las operaciones financieras, nos marcan los requerimientos las Disposiciones de Carácter General Aplicables a las Actividades de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo en los siguientes capítulos:

Título Segundo de la Autorización y Operación de las Sociedades

Capítulo I

De la documentación adicional que deberá acompañar a las solicitudes de autorización para realizar o continuar realizando operaciones de ahorro y préstamo.

Capítulo II

De la asignación del nivel de operaciones.

Capítulo III

De las operaciones que podrán realizar las sociedades.

Sección Primera

De las características de las operaciones pasivas.

Sección Segunda

De las características de las operaciones activas.

Sección Tercera

De las características de las operaciones de servicios.

Sección Cuarta

Disposición Final.

Capítulo IV

Del uso de medios electrónicos.

Sección Primera

De la contratación del uso de medios electrónicos.

Sección Segunda

De la identificación del usuario y la autenticación en el uso de servicios electrónicos.

Sección Tercera

De la operación de servicios electrónicos.

Sección Cuarta

De la seguridad, confidencialidad e integridad de la información transmitida, almacenada o procesada a través de medios electrónicos.

Sección Quinta

Del monitoreo, control y continuidad de las operaciones y servicios electrónicos.

Como podemos observar, actualmente, el uso de la información a través de medios electrónicos se encuentra muy regulado. Esto para permitir que, como institución, la SOCAP utilice un software adecuado y suficiente que le permita el manejo de su cartera, para evitar que sus socios y socias caigan en cartera vencida.

2.2.8. Acciones ante Condusef

La Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (Condusef) recomienda a los bancos e instituciones financieras actuar con cautela respecto a los montos de las líneas de crédito a otorgar, a fin de evitar el sobreendeudamiento de los usuarios (Condusef, 2012).

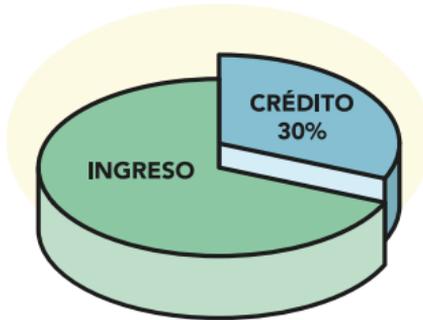


Figura 7. Capacidad de crédito
Fuente: Elaboración propia

Como se señala, es vital para las instituciones financieras, como las SOCAP, que realicen un análisis conservador de la capacidad de crédito de sus socios y socias, a fin de que estos mantengan idealmente un nivel de deuda no mayor al 30% de sus ingresos.

La Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) indica, al cierre de mayo de 2021, una disminución anual real de 12.4% respecto al mismo mes de 2020. En términos de la calidad de la cartera, el índice de morosidad se situó en 2.52%, 0.11 puntos porcentuales (pp) más que el nivel observado en mayo de 2020 (CNBV, 2021).

Por esto, la Condusef recomienda no solo a las instituciones financieras, también a las personas que soliciten algún crédito, evaluar de manera objetiva su capacidad de pago, ya que las instituciones financieras pueden estimar una capacidad de pago parcial, en función de la información disponible, y que muchas veces difiere de la capacidad real de pago de la o el solicitante del crédito.

Las instituciones financieras, generalmente, disponen de información básica, como: nivel de ingreso o salario, reporte de las principales deudas que aparecen en el historial de pago o reporte de crédito de la o el solicitante. Pero al obtener esta información, frecuentemente no consideran otro tipo de deudas personales que la o el solicitante de crédito tiene y que no aparecen en el reporte de crédito y que debe liquidar con su ingreso.

Por ello, la Condusef recomienda, tanto a las instituciones financieras como a las personas, que comparen el costo de financiamiento (CAT), con el porcentaje real de su ingreso que quedaría comprometido, considerando además todas aquellas otras deudas que la persona sabe que tiene que pagar.

2.3. Tipos de cobranza

El proceso de cobranzas busca mantener un equilibrio entre cobrar rápido y mantener la relación con el cliente. Usualmente, el proceso de cobranzas se basa en la utilización de una política de cobranza. La política de cobranza se relaciona con el tipo de cliente y el tipo de cobranzas que se esté realizando. A partir del tipo de cobranzas se determina el medio de comunicación con el cliente o socia/socio moroso: llamada telefónica, mail, SMS, cartas, WhatsApp, entre otros medios para informarle el estado de su factura o crédito, la obligación de pago que tiene pendiente y ofrecerle opciones de normalización y pago integradas (Debitia, 2021).

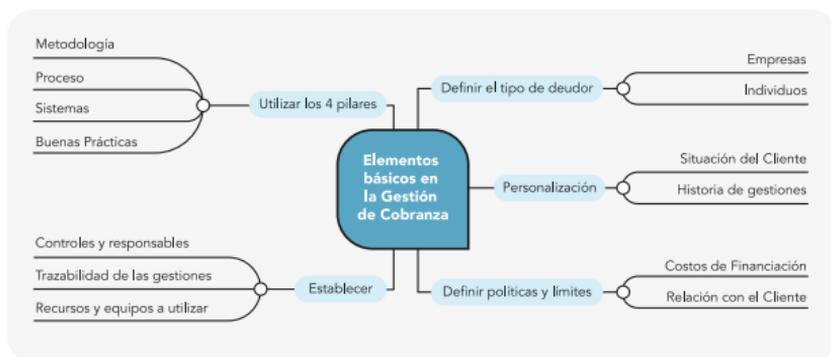


Figura 8. Elementos básicos de la Gestión de Cobranza
Fuente: Debitia

Como podemos ver en el mapa, es muy importante en la gestión de cobranza determinar un proceso, generar un sistema y siempre hacerlo empleando buenas prácticas de cobranza. Siempre se debe considerar el tipo de deudor o deudora al que nos enfrentamos, ya que así lograremos personalizar la estrategia a seguir para el cobro de la deuda, considerando en esta personalización tanto la situación del cliente moroso como su historial crediticio. Es importante, por supuesto, respetar las políticas y los límites establecidos por el área de finanzas de la empresa, así como establecer controles, responsables, recursos y equipos a utilizar durante la cobranza. Todo esto nos permitirá mantener bajos los costos de financiación y mantener una buena relación con el cliente.

Además de todo lo anterior, es fundamental generar un proceso automatizado de cobranza, basado en las políticas de cobranza de la empresa y en una serie de tareas predefinidas que faciliten y organicen el proceso de cobranza de manera eficiente, mediante la estrategia de cobranzas, la cual debe coordinar todas las tareas de cobranza.

Existen tres tipos básicos de cobranza: administrativa, extrajudicial y judicial.



Cobranza administrativa se refiere al seguimiento que el departamento de cobranza da a la cartera del cliente, desde el día que las facturas son emitidas para su cobro. El departamento de cobranza se enfoca en llevar un control, seguimiento y, finalmente, cobranza de las facturas tanto vigentes como vencidas de cada uno de los clientes o socios y socias.

Cuando un cliente o socio/socia se atrasa entre 1 y 90 días, el departamento de cobranza lleva un seguimiento administrativo. Este tipo de cobranza es gestionado internamente por la empresa, tanto por el área de finanzas, como específicamente por el departamento de cobranzas. En esta etapa es fundamental utilizar los medios de comunicación más eficientes y baratos para informar al cliente de su estado de atraso o mora, mediante avisos enviados por canales digitales, como correo electrónico, mensajes de texto por celular y WhatsApp y, como último recurso, la llamada telefónica, ya que es el recurso más caro.

Este es el primer recurso de la empresa para realizar la cobranza de manera exitosa; ya que, además de recobrar el dinero del crédito, cuida la relación de la empresa con el cliente moroso. La cobranza administrativa, como vemos, se especializa en la mora temprana, y busca o debe buscar, además de lo ya planteado, modificar la cultura de pago del deudor o deudora, así como reducir costos operativos y de cobro. Este tipo de cobranza se realiza generalmente utilizando los recursos de la compañía o un call center, contratado específicamente para realizar esta labor de cobranza.

Cobranza extrajudicial se refiere a todas las acciones que realiza la empresa para cobrar su dinero; generalmente se realiza después de 21 días de mora del deudor o deudora, sin apelar a una demanda judicial, de forma directa o a través de terceros, antes de comenzar el cobro a través de los tribunales de justicia.





Cobranza judicial, comienza 90 días después de que se venció la deuda o mora y que se agotaron todos los recursos previos para llegar a un arreglo con el cliente moroso. Es la etapa más cara de la cobranza, por eso se emplean todos los recursos previos para evitarla. Se dice que es

cara porque la deuda aumenta para el cliente moroso, pues además de pagar el capital que se debe, tendrá que pagar los intereses corrientes y de mora, además de los costos del proceso judicial, que implica contratar un abogado para el proceso, cancelar sus honorarios y demás gastos judiciales (Galván, 2009).

2.3.1. Cobranza anticipada

Este tipo de gestión puede ser como un mero recordatorio para el cliente o socio/socia de que está por vencer su pago. Lo podemos hacer vía telefónica (una grabación en cuanto contesta el celular) y ahora, con los adelantos tecnológicos, puede ser un mensaje de WhatsApp vía celular del socio o socia o un correo electrónico.

El mensaje debe ser amable y corto, concentrar la atención del deudor o deudora en el aspecto clave y no debe confundir la intención de la llamada, mensaje o correo electrónico. Los recordatorios en los que le informamos al deudor o deudora que su pago está pendiente o sin realizar, es el primer escalón de los comunicados y el primero que se suele enviar. Recuerde avisarle al deudor o deudora que, si ya realizó su pago, haga caso omiso del recordatorio.

Este tipo de prerecordatorio es para los socios y socias que van al corriente en sus pagos y la mayor intención es que no se atrasen ni un día en su pago, haciéndole saber los beneficios de tener un historial crediticio limpio en su buró de crédito y motivándolo a seguir con ese historial. Esto, para que en un futuro que liquide sus préstamos, pueda solicitar otro sin mayor problema por el mismo monto o, de ser necesario, tener un aumento del monto a solicitar debido a su buen comportamiento de pago.

2.3.2. Cobranza formal

Una vez que ya pasó el tiempo para que el socio o socia, de manera voluntaria, nos haga su pago de manera anticipada o en tiempo y forma, lo cual no se dio, tenemos que activar el área de cobranza. Debemos tener lo siguiente:

- Preparar el listado de clientes morosos y segmentarlo por montos, tipo de deudor o deudora, vencimiento de la cartera, etcétera.
- Detallar las causas de la mora para poder contraatacar.
- Detallar monto, saldo y cargos de la cuenta y sus conceptos.
- Llevar estadísticas de los pagos del cliente.
- Dar seguimientos a las gestiones.
- Elaborar un reporte de gestiones y sus logros o avances o, en su caso, tropiezos y obstáculos para que el siguiente gestor o gestora no pierda tiempo.
- La información debe actualizarse, objetivarse y analizarse constantemente; de lo contrario, no producirá los efectos que se buscan.

Para ello debemos:

- Conocer y contrarrestar la estrategia del moroso.
 - Si utiliza táctica evasiva (no quiere pagar).
 - Si utiliza táctica dilatoria (no quiere pagar de momento).

Las tácticas se pueden resumir en las siguientes actuaciones del deudor o deudora:

Desconocimiento de la deuda, inspirar lastima, plantear una promesa de pago ambigua, proferir la amenaza de que con la gestión se le puede perder como cliente, tratar de cansar al acreedor, manejarse con engaños, reflejar conducta agresiva, insistir en la negación de hechos, decir que no tiene dinero, jugar a las escondidas, hacer sentir culpable al acreedor, hacerse el agraviado, complicar la situación, etcétera.

El gestor o gestora tiene estos objetivos:

- No cansarse de insistir.
- Conservar el control y la calma.
- Perseverar y no caer en la frustración.
- Cerrar las salidas al moroso.
- Hacer, ver y sentir al moroso que no se le dejará en paz hasta que pague.

Si sus gestores o gestoras no toman en cuenta estos objetivos, su trabajo no resultará fructífero y constante. Recuerde reciclar al gestor o gestora, cambiar la estrategia cuando corresponda y cambiar rutas de cobradores para evitar componendas entre deudor y cobrador.

Para comenzar con las acciones de cobro debemos:

- Elegir el objetivo del cobro y definir metas con base en:
 - Importe de la cuenta.
 - Antigüedad.
 - Ubicación del deudor o deudora.
 - Dificultad de cobro.
 - Documentos de la deuda.
 - Nivel de solvencia del moroso.

Tome en cuenta que estas variables solas o combinadas le producirán diferentes resultados; por ejemplo, si se dedica a cobrar a los clientes morosos con altos montos de deuda, bajará el monto, pero no el universo de deudores y deudoras. Si se enfoca solamente en los más cercanos a usted, a los casos de cartera más viejos, etcétera, también tendrá otros resultados. Por ello debe priorizar sus gestiones, organizarlas de manera que abarquen lo más que pueda, pero sin sacrificar calidad en su gestión.

Factores que determinan una cobranza efectiva



Figura 9. Factores que determinan una cobranza efectiva

Fuente: Elaboración propia

- La perseverancia del gestor o gestora.
- La oportunidad de la gestión. Haciendo una comparación, se les dice a las personas que asisten a sus cursos de capacitación que deben ser cobradores “leones”, porque ellos en el mundo animal son los que atrapan y cazan a la presa y, desde luego, que por ello se llevan lo mejor de la presa, las piezas de carne más jugosas. Sin embargo, luego, si recuerdan los documentales, llegan las “hienas”, que siguen consumiendo a la presa, pero ya no les toca lo jugoso y las piezas de carne. Después, llegan los “buitres”, que prácticamente limpian el esqueleto y se comen los pellejos. Por último, los “gusanos” consumen lo que queda. ¿Qué tipo de cobrador o cobradora le gustaría ser: león, hiena, buitre o gusano?
- El dominio de la información del cliente. “Información es poder”.

- La posición negociadora.
- La apertura y firmeza del criterio.
- El reencauzamiento del cliente al punto que queremos llegar. El deudor o deudora en cobranza está propenso a divagar, a alucinar, a fantasear con las posibilidades de pago de su adeudo. Nosotros tenemos que ubicarlo en su realidad.
- La obtención de información valiosa que respalde la cobranza.
- Partir de bases sólidas (crédito bien otorgado).
- Conocer opciones antes de negociar con el cliente. No podemos presentarnos sin conocer las opciones: ¿Aplica reestructura? ¿Le puedo recibir bienes? ¿Les puedo otorgar quitas o descuentos si paga? ¿Le puedo condonar intereses?
- Dar al cliente una real perspectiva de su crédito.
- Conocer las debilidades y puntos a favor de nuestro crédito. Es importante este punto. Hay quienes nos mandan a cobrar con contra-recibos, pagarés sin firma o solamente firmados por el aval (nunca admitan esto); documentos firmados por la secretaria o el bodeguero, etcétera. Si la posición no es cómoda, pues a negociar y poner la mejor cara que nos salga.
- Ser prácticos y prácticas en las soluciones.
- Definirle al cliente con claridad las implicaciones de su decisión en cuanto a opciones, sin que el deudor o deudora sepa qué pasará si nos paga, si nos incumple, en fin, todo.

Gestiones de cobranza

1. Acciones para una cobranza efectiva:

- a) Revisión de la información patrimonial del socio o socia acreditado o del obligado solidario.
- b) Consulta de referencias comerciales, personales y bancarias, o de empleo.
- c) Consultas al Buró Nacional de crédito o a diversas fuentes de información.
- d) Investigación de campo y visita de inspección.

- e) Investigación socioeconómica.
- f) Cartas, memorándums, faxes y comunicados de cobranza.
- g) Telefonemas.
- h) Correo electrónico.
- i) Gestores y despachos de cobranza.
- j) Despacho de abogados.

El buró de crédito es una buena fuente de información y datos del deudor o deudora. Con la aparición de nuevas sociedades de información crediticia se amplía el número de personas que en la base de datos se puede consultar.

2. El uso y diseño del manual de cobranza.

Este documento es trascendental, pues ordena en el tiempo las acciones y gestiones de cobranza, y además se armoniza con las políticas de la empresa en este tema; por ello es importante que quien lo diseñe sea conocedor de la negociación, de sus productos, del entorno y de la competencia, para que el documento resulte de provecho y aplicación. Lo deben sugerir y revisar personas expertas, y constantemente debe actualizarse y adecuarse a las circunstancias vigentes.

3. La implementación de políticas, normas y procedimientos de cobranza.

La forma en que habrá de cobrarse y los diversos procedimientos de cobranza que se puedan adaptar a la negociación de que se trate. Servirán para definir las políticas, normas y gestiones que conformarán y definirán los procedimientos de cobranza, ordenando pasos de forma sistemática y revisando en cada paso que se den los resultados obtenidos.

4. Definición de las funciones de los elementos del departamento de cobranza.

Cada persona que participe de esta importante labor debe tener bien atendidas sus funciones y actividades a desarrollar, los tiempos en que debe implementar y realizar esas acciones, sus alcances y límites, así como el nivel de autorización para realizar quitas, descuentos o tomar decisiones en materia de cobranza. En el organigrama y perfil de puestos se definirán claramente sus actividades y se reforzará su actuación con capacitación.

5. El análisis de las causas del deterioro de la imagen crediticia de un cliente desde el punto de vista de las gestiones de cobranza.

Como ya lo hemos comentado, conocer las causas del problema es tener en las manos la mitad de la solución, lo que servirá para definir estrategias y personas a encomendar la cobranza.

6. El análisis de la problemática interna que influye en la rápida recuperación y administración de la cobranza.

- a) Conformación de los reportes de cobranza.
- b) Complejidad de las políticas de cobranza aplicables.
- c) Retroalimentación de las áreas de promoción y crédito y cobranza de las cajas.
- d) Influencia del cumplimiento en las condiciones pactadas con el cliente.
- e) Deficiencias en el servicio.

No solo hay que poner los ojos en lo que hace el deudor o deudora, sino en lo que ocurre en la organización o negociación que realiza las gestiones de cobranza, las omisiones, las acciones, su intensidad, su graduación y perseverancia; cualquier defecto o vicio debe eliminarse en el proceso. La organización y el departamento de cobranza deben retroalimentarse y autocriticarse para poder cumplir sus encomiendas a cabalidad.

7. Formas de realización de la cobranza:

- a) Extrajudiciales
- b) Judiciales

De acuerdo con el nivel de atraso, calificación de la cartera, plazo, monto y otras variables que el acreedor pueda definir, se debe proyectar la cobranza internamente o a través de despachos externos de cobranza extrajudicial o judicial.

8. Tomar en cuenta el marco legal de la cobranza para encauzar nuestras acciones en éste.

Si no conocemos o nos asesoran sobre lo que la ley nos permite hacer y nos prohíbe hacer en la cobranza, estamos a expensas de problemas jurídicos, de costos relevantes y contingencias de conflictos con los deudores o deudoras. Es mejor tener claros los límites y alcances para encauzar nuestras acciones y gestiones, o actos de molestia hacia el deudor (Galván, 2009).

2.3.3. Despachos de cobranza



La SOCAP puede contratar los servicios de un despacho de cobranza para realizar dichas gestiones cuando el consejo de administración lo considere conveniente, de acuerdo con diferentes situaciones que se pueden presentar en la institución, por ejemplo:

- a) Personal de área de cobranza.
- b) Costos de operación.
- c) Aumento inesperado en la cartera vencida en número de socios o socias que han caído en morosidad.

- d) Falta de experiencia para cobro por parte del personal.
- e) Errores administrativos.

Lo anterior, solo por mencionar algunos. Debemos analizar qué nos conviene más en el aspecto de meter más dinero bueno al malo; si es por una situación estacional debido a efectos como el de la pandemia, que afectó a la mayoría de los sectores económicos al detenerse el mundo, lo que repercute en una caída de la economía a nivel macroeconómico. Esto nos lleva a que la gente tenga situaciones adversas para poder hacer frente a sus compromisos, como lo hacía de manera normal.

El invertir en el área de cobranza en la empresa nos lleva a costos de diferente índole, como es metros cuadrados de ocupación del área, inversión en activos fijos, contratación de personal especializado en cobranza. Si es solo por un tiempo que crece la cartera vencida, es de vital importancia valorar si es necesaria la inversión; o, por el contrario, si es en respuesta a un crecimiento de la institución por abarcar más mercado en la zona.

Al contratar un despacho externo de cobranza solo nos preocuparemos por hacer una buena negociación del costo de la recuperación de cartera, que solo será en cuestión monetaria, que de momento nos puede parecer elevado; sin embargo, tendríamos que hacer el estudio de impacto económico y saber qué impacta menos nuestros costos: el contratar los servicios externos o realizarlo por cuenta propia.

2.3.4. Cobranza extrajudicial

Como ya vimos, la cobranza que se realiza fuera de tribunales, antes de llegar a ellos como último recurso, consiste en diversas gestiones y acercamientos con el deudor o deudora para tratar de obtener el pago. Esto a través del uso de los mecanismos de cobranza que ya hemos mencionado anteriormente.

La deben realizar nuestros empleados o empleadas capacitados para ello, o los despachos al efecto contratados. El responsable del control de este tipo de cobranza es la o el gerente de dicha área, mediante gestiones a través de los mecanismos de cobranza, que implican la búsqueda de contacto con el cliente y facilitan el pago. Su efectividad se mide con la relación de cartera turnada contra cartera cobrada.

Cuando el cliente nos ha fallado en sus pagos y no ha honrado su compromiso, debe comenzar la tarea de recuperación y recopilación de información de éste, tal como su ubicación, problemática, situación económica, revisión del estatus de sus propiedades y negocios; todo ello con el fin de comenzar la gestión de la cobranza sobre el cliente.

2.3.5. Cobranza judicial

La cobranza judicial debe observar reglas bien definidas por cuerpos legislativos, entre los que debemos considerar los siguientes:

- Las leyes orgánicas de los poderes judiciales, federal o local, según sea el caso.
- Las leyes sustantivas, como el código del comercio, la ley general de títulos y operaciones de crédito, la ley de instituciones de crédito, entre otras.
- Y, por supuesto, no deben faltar las leyes procesales que, en el caso de la materia mercantil, se concentra en el libro quinto del código de comercio, ya que no se ha expedido el código de procesamientos mercantiles a esta fecha. Además, de manera supletoria, se aplica el código de procedimientos civiles de la entidad de que se trate y donde se desarrolle el juicio.

Los tiempos y movimientos o pasos que seguir están considerados en estos cuerpos de leyes que debemos observar y respetar al intentar la cobranza a través del órgano jurisdiccional (juez).

La cobranza judicial supone pensar y considerar los siguientes aspectos, que no se van a abordar extensamente, sino solamente para facilitar su conocimiento al lector y lectora:

- Las leyes aplicables a esta gestión, que de hecho las hemos enumerado al referirnos a ellas en el marco legal del crédito y la cobranza; pero es básicamente el libro quinto del código del comercio (así se llama al apartado que regula la parte procesal del código de comercio, no porque se trate de un libro tal cual), el que define las reglas procesales en materia mercantil, pues a la fecha no tenemos un necesario código de procedimientos mercantiles.
- El tipo de contrato que rige esta actividad y que vincula al abogado o abogada con sus clientes, que define los alcances y condiciones en que debe llevarse a cabo la cobranza, los honorarios y gastos a pagar, o incluso viáticos; la forma en que se entenderá un caso como desatendido y las causas que lo rescinden, así como penas para la parte que lo incumpla. El contrato se suele llamar contrato de prestación de servicios profesionales jurídicos o cuota litis.
- Desde luego, se debe tomar en cuenta la personalidad jurídica del cliente, si es persona física, moral, su giro, etcétera.
- El tipo de gestiones que se contratan.
- Los actos de molestia al deudor o deudora, causados por los procesos, el embargo, el remate, el desalojo y la toma de posesión de los bienes objeto de la garantía.
- El papel de las autoridades, de lo que ya comentamos un poco al principio de este trabajo.

En ella conviene considerar y preguntarse:

¿Qué es?

El tipo de cobranza que se suele confiar a un abogado o abogada para que la gestione a través de los tribunales competentes.

¿En qué consiste?

Son muchas las tareas que implica: recibir la documentación base de la acción, firmar las salvaguardas, recepción de los documentos, verificar que la documentación esté correcta y completa, y con ella elaborar la demanda o iniciar el procedimiento que corresponda, que puede ser iniciar un juicio ejecutivo, mercantil o, en su defecto, uno ordinario. Esto último cuando el documento no traiga aparejada ejecución o se trate de contratos de prestación de servicios, de lo que deriven adeudos por el cliente que no pagó al prestador de los mismos. O bien que se promuevan medidas previas a juicio, para lograr el reconocimiento de la firma y contenido en determinados efectos de comercio, como lo son facturas o contra recibos. Luego presentar la demanda correcta, adecuadamente y ante la instancia competente, con sus copias y anexos.

Es importante estar al pendiente de su radicación, de su emplazamiento o, si es el caso, de llevar a cabo el requerimiento de pago y embargo, de contestar la vista a la contestación de demanda que pudo haber producido el demandado o su abogado, en gestionar el desahogo de las pruebas en juicio, en formular los alegatos, pedir la sentencia, interponer los recursos que correspondan cuando vea afectados sus derechos, en dar seguimiento y formal contestación a los recursos del contrario, vigilar las resoluciones de los tribunales y sus acuerdos. Y, después de concluido el juicio y que haya causado estado la sentencia, pedir el remate de los bienes, solicitar su avalúo, publicar los edictos, pedir que se convoque acreedores y postores a remate, presentar la postura, rematar o adjudicarse los bienes sujetos a embargo y remate y tomar posesión de ellos si no están en su poder. Como ve, no son tareas sencillas ni simples; y si a eso le suma que además se tiene de contraparte a los tribunales (pues con sus acuerdos solo se ponen trabas), el mérito es mayor.

¿Quién la debe realizar?

Un abogado o abogada muy competente y conocedor, experto en la materia, además de honesto; pedir no está de más. Dicen las escrituras “busca y encontrarás”.

¿Quién la controla?

El responsable de contratar al abogado o el gerente de crédito y cobranza, además, y desde luego, el propio abogado con sus gestiones prudentes y oportunas.

¿Qué actividades se llevan a cabo en ella?

Las que se mencionaron anteriormente y que regulan el procedimiento mercantil.

¿Cómo se mide su efectividad?

Sencillo, cuanta cartera turnó, cuanta le cobró el abogado o abogada. A veces, si lo que necesita es un abogado, quizá alguno le pueda servir; pero si necesita milagros en cobranza, éstos no existen, no se puede resucitar muertos para que paguen, aunque se puede gestionar su cobro en el juicio sucesorio correspondiente, si es que existe masa hereditaria (bienes). Los abogados no hacen que insolventes tengan dinero por arte de magia o se saquen la lotería para que paguen; no tienen la bolita mágica para saber dónde se esconde el demandado. Normalmente, el defraudador profesional sabe que corre el riesgo de ir a la cárcel, y esto no le asusta.

2.3.6. Venta de la cartera vencida

La venta de cartera vencida es una práctica muy común en las tiendas departamentales (Liverpool, Elektra, Coppel). Estas empresas ofrecen su cartera vencida a despachos de cobranza especializados a precios muy por debajo del valor de la cartera. Se sabe de antemano que del 100% de los créditos colocados no se recupera un 10% o más, debido a que los clientes caen en situaciones de insolvencia.



Las instituciones financieras manejan dos tipos de cartera de crédito: los créditos empresariales, como las líneas de crédito directas, crédito automotriz o crédito hipotecario, en donde tenemos de por medio una garantía, como es un pagaré, el vehículo o el inmueble, lo cual nos da una certeza mucho mayor de pago; en caso contrario, que no lo pague, se adjudican la garantía, y la institución no tiene una pérdida significativa, como es el caso de las tarjetas de crédito.

Por otro lado, están las tarjetas de crédito, que son un crédito basado en un contrato en el que se plasma la voluntad de pagar. Para otorgar una tarjeta de crédito, la institución hace una pequeña investigación de sus ingresos y egresos, para saber qué cantidad de crédito le dan en la tarjeta. Recordemos que la tasa de interés de una tarjeta de crédito es mucho más elevada que un crédito automotriz o hipotecario.

En las SOCAP no se manejan las tarjetas de crédito dentro de sus operaciones normales, por lo cual no se tiene la necesidad de venta de cartera a despachos especializados. Recordemos que, dentro de las reglas de operación de las SOCAP, y de acuerdo con las reglas de operación, éstas deben hacer una reserva del 8% de sus activos, para cubrir la cartera vencida en caso de que se convierta en incobrable.

2.3.7. Castigo de la cartera vencida

Castigar la cartera se refiere a la provisión de cartera, que consiste en realizar un procedimiento contable y/o fiscal, por el cual se reconoce la cartera vencida como imposible de recuperar y se incluye en el gasto. A este movimiento se le conoce como castigo de cartera.

En las operaciones normales de las SOCAP no se encuentra la colocación de tarjetas de crédito, por lo cual la SOCAP no se ve en la necesidad de vender la cartera vencida y, por tanto, no caen en el supuesto de castigo de cartera vencida. Por lo que este aspecto no es relevante para su funcionamiento.

2.4. Técnicas de cobranza



Figura 10. *Técnicas de cobranza*
Fuente: Elaboración propia

Cuando los socios o socias se acercan de manera voluntaria a tratar de arreglar su situación crediticia, se abre un abanico de posibilidades para ambas partes: la empresa y el cliente, en el aspecto de ganar-ganar. Como lo hemos mencionado anteriormente, que deje de pagar un socio o socia se puede deber a situaciones inesperadas o no planeadas, principalmente por factores externos, como lo hemos visto actualmente con la pandemia del COVID-19, al parar totalmente las actividades económicas de todos los países a nivel mundial.

Estos factores deben preverse y estar contemplados en los estatutos del Consejo de Administración y Vigilancia, para poder renegociar la deuda con el cliente, según la situación que se presente. Se puede ampliar el plazo para el pago con un incremento de la tasa de interés. Esto abre la posibilidad para la empresa de recuperar la deuda y para el deudor o deudora la posibilidad de pagarla y mantener su historial de crédito sano.

2.4.1. Reestructuración del crédito

Cuando todavía se tiene fe en el deudor o deudora, se ve que es viable y se le puede rescatar a través de una reestructura que le permita extender el plazo de sus pagos y bajar el monto de estos, se le ofrece esta salida, que es como su nombre lo indica, reordenar las condiciones del crédito para permitirle el pago y facilitarle la salida del adeudo.

Antecedentes de la reestructura

- Conviene verificar el tipo de crédito.
- Las condiciones del deudor o deudora.
- La existencia y análisis de las garantías.
- Su historial crediticio.
- Realizar el análisis de riesgo crediticio.

En las últimas fases o etapas de todo proceso de recuperación de crédito se presentan estas opciones:

- Quebranto: si no puede pagar.
- Reestructura: si puede ofrecer garantías o necesita tiempo.
- Adjudicación: si no tiene otra cosa que bienes para ofrecer en pago.

¿Qué implican las reestructuras?

Un nuevo proceso de análisis de crédito por el grado ya mayor de riesgo de impago que se presenta.

Los objetivos de la estructura serán:

1. Mejorar condiciones actuales.
2. Obtener garantías adicionales.

Medio y fines:

- Redefinir plazos.
- Consolidar pasivos.
- Sacar créditos de cartera vencida.

Viabilidad de la reestructura

- Siempre se debe analizar su costo/beneficio.
- El plazo disponible para reestructura.
- Se debe obtener la mejora evidente de las condiciones originales.
- Implica una nueva documentación del crédito y su integración al expediente como justificación.
- Se debe considerar siempre el marco legal de la reestructura.

Todo ello se debe tomar en cuenta para ver si es posible llevarla a cabo o no.

Proceso de la reestructura

- Identificación del caso de cartera vencida prospecto de la reestructura.
- Análisis de la viabilidad de ésta.
- Propuesta concreta para el acreditado.
- Entrevista con el acreditado.
- Acuerdo de reestructura y aceptación de las condiciones.
- Implementación de la reestructura.

Programas de reestructura

Se pueden presentar dependiendo de las crisis que enfrentemos de cobranza:

- Planes individualizados. Un traje a la medida de cada deudor o deudora.
- Planes masivos. Cuando la cartera vencida en un sector de clientes es determinante para que se ofrezca a todos o a la mayoría.
- Programas de apoyo gubernamental.
- Programas de apoyo del sector. Cuando la crisis afecta constructores, exportadores, maquiladoras, etcétera, se ofrecen planes para ese sector.

Aspectos relevantes de la reestructura

No hay que olvidar:

- Identificar y aceptar el problema que enfrentamos.
- Apreciar la magnitud del problema.
- Establecer las medidas de acción.
- Establecer los términos y condiciones que afectan al acreditado.
- Definir las opciones y soluciones que el problema nos plantea.

Rol del comité de crédito o persona responsable en autorizar la reestructura

- Debe analizar la propuesta de reestructura.
- Debe analizar la documentación soporte.
- Debe analizar lo que se le propone.
- Autorizar si implica mejores condiciones para su recuperación y ampliación de las garantías.
- Rechazar o definir un plan alternativo de solución.

Aspectos legales de la reestructura

La reestructura de créditos no es la panacea, sí sirve para sacar a los clientes de la cartera vencida, presentar mejores números a los socios y socias del negocio, hacerse esperanzas de mejores tiempos y cobranza futura, pero debemos:

- Evitar incurrir en el fenómeno legal conocido como "novación", que significa la existencia de una nueva relación jurídica que nace con la reestructura.
- Revisar la capitalización de los intereses vencidos no pagados, pues la ley prohíbe su capitalización si no hay acuerdo de las partes.
- Realizar el reconocimiento del adeudo anterior. El deudor o deudora debe reconocer su incapacidad de pago.

- Justificar y dar forma de convenio de transacción, que significa que ambas partes, haciéndose mutuas concesiones, llegan a este acuerdo para prevenir conflictos.
- Formalizarlo, de preferencia como convenio judicial o en justicia alternativa, a fin de que sea más fácil su ejecución.

El convenio de reestructura debe considerar dentro de su redacción:

- Definición y proemio, que es el tipo de convenio que se firma y los datos de las partes.
- Antecedentes: la cita del crédito que da origen a la reestructura.

Cláusulas.

- ✓ La del reconocimiento del adeudo.
- ✓ La de la solicitud de la reestructura.
- ✓ La de la declaración de no novación.
- ✓ La definición de las causas de ejecución del convenio o de las garantías.
- ✓ La que contenga las consecuencias legales de su incumplimiento.
- ✓ La relativa a la competencia de los tribunales.

Observaciones en las reestructuras:

- Siempre verificar la viabilidad.
- Siempre deben implicar mejor posición; no maquillar información.
- Debe respetarse la ley y observarse las formalidades que la misma exige.
- No deben reestructurarse créditos de acreditados insolventes o fraudulentos.
- No deben perderse garantías en las reestructuras.

2.4.2. Convenios de reconocimiento de adeudos

En este documento, el deudor o deudora reconoce tener una deuda; en el mismo se establece con el acreedor la forma de pago, el monto y la forma en que lo hará. Indica, por tanto, si el cliente moroso pagará la deuda en una sola exhibición o lo hará mediante un plan de pagos. Es importante señalar que este convenio tiene validez legal.

Por lo anterior, es importante que el deudor o deudora cumpla cabalmente con el convenio, pues el incumplimiento de un reconocimiento de deuda autoriza al acreedor a exigir la deuda reconocida de manera judicial, puesto que el reconocimiento actúa como un título jurídico acreditativo de la deuda existente.

2.4.3. Convenio de dación de pago



Figura 11. *Dación de pago*
Fuente: Elaboración propia

Entendemos por dación en pago al mecanismo que le permite al deudor o deudora extinguir o cubrir una obligación de pago, entregando una prestación distinta a la pactada originalmente con el acreedor, el cual dará su consentimiento para hacerlo.

“La dación en pago está legalmente amparada por el artículo 2095 del Código Civil Federal que menciona: La obligación queda extinguida cuando el acreedor recibe en pago una cosa distinta en lugar de la debida” (Arenas, 2017).

Lo primero es que el deudor o deudora declare ser incapaz de pagar la deuda, por lo que podrá, en acuerdo con el acreedor, devolver el bien adquirido u otro distinto de valor equivalente al monto a pagar. Para lo cual se seguirá el siguiente procedimiento.

Procedimiento



1. Que el departamento de cobranza contacte al deudor o deudora, y que este explique la situación que le impide el pago de la deuda; por lo que desea llegar a un arreglo para cumplir con el contrato de pago.
2. El deudor o deudora podrá ofrecer un bien mueble o inmueble a cambio de cancelar la deuda.
3. El acreedor y el deudor o deudora llegarán a un acuerdo en cuanto a los términos de la dación para cancelar la deuda.
4. Realizar un convenio de dación de pago por escrito y firmado por las dos partes y dos testigos; en dicho convenio se estipularán las condiciones, los pactos y compromisos de ambas partes.



Es importante señalar que el convenio avala el acuerdo para saldar la deuda, y que siempre deberá realizarse por escrito y de mutuo acuerdo.

2.4.4. Cobranza tradicional

En la cobranza tradicional se realiza el contacto directo con el cliente moroso, buscando lograr un acuerdo de pago. Los cobradores en los modelos tradicionales de cobranza inician el acercamiento con el deudor o deudora por medio de diferentes canales de contacto, como pueden ser llamadas, mensajes, visitas, etcétera, creando principalmente gestiones de salida (outbound), cuyo objetivo es doblegar y quebrar la voluntad del deudor o deudora. Situación que en la gran mayoría de los casos genera conflictos, rechazo y malestar por parte de los clientes morosos hacia los cobradores y las empresas que los envían.

Los modelos de cobranza tradicionales se encaminan a dar seguimiento y hacer presión constante sobre el deudor o deudora para lograr un acuerdo y el posterior pago de este. Estas prácticas han generado reacciones negativas, por lo que el gobierno ha iniciado la regulación de dichas estrategias de cobro, incluso con sanciones para la empresa que realiza la gestión de cobranza. Estas se presentan actualmente como una serie de limitantes y barreras, que ya no permiten a los operadores de cobranza realizar acciones agresivas e incontroladas de cobranza sobre los deudores o deudoras, lo que ha llevado a los sistemas de cobranza a buscar estrategias alternativas para realizar la gestión de cobro de manera más efectiva y rápida. Algunas empresas se han enfocado en generar conciencia en el cliente acerca de la importancia y beneficios de pagar en tiempo, desarrollando nuevos canales de contacto que sean más cómodos, flexibles y fáciles de utilizar por el deudor o deudora, para que cumplan con el pago de una manera diferente y moderna (Agree, 2017).

2.4.5. Cobranza por medios electrónicos y nuevas tecnologías



Como hemos visto, la cobranza ha cambiado al hacer uso de las tecnologías de la información y comunicación. La cobranza moderna es una nueva concepción que no busca sustituir los métodos tradicionales; más bien, busca complementarlos.

Desde que un negocio se establece, debe analizar la forma en la que va a establecer las negociaciones con sus clientes. Utiliza para ello técnicas innovadoras en materia de comunicación y negociación, considerando el uso inteligente de los softwares de gestión de cobranza, haciendo uso de estrategias y programas de cobranza que realicen su trabajo más rápido y de manera efectiva (Agree, 2017).

Como pudo ver a través de la unidad 2, la comprensión de los métodos, tipos y técnicas de cobranza es fundamental para la gestión de la recuperación de la cartera vencida, actividad que seguramente tendrá que realizar, ya que es frecuente que los socios y socias de la SOCAP omitan un pago o varios de ellos. Deberá realizar actividades para evitar que caigan en cartera vencida y, en todo caso, recuperar a esos socios o socias morosos, para evitar una pérdida financiera para la SOCAP.

Realice la tarea 2. *Presentación: Otorgar un crédito*

Realice la tarea 3. *Caso práctico: análisis de riesgos de pago de crédito*

TAREAS

Tarea 2. Presentación: Otorgar un crédito

Tema 2.1. Cartera vencida

Esta tarea tiene como propósito que usted realice una investigación en la SOCAP donde está realizando su educación dual, para conocer los diferentes créditos que se otorgan a los socios y socias. A partir de dicha información, realizar una presentación en la que muestre sus hallazgos.

Instrucciones:

- a) **Lea** el capítulo 2 de la asignatura.
- b) **Realice** una investigación en la SOCAP donde esté haciendo su educación dual, para:
 - 1.- Nombrar 5 tipos de crédito a los que puede tener acceso el socio o socia.
 - 2.- Describir los requisitos para cada uno de los cinco créditos.
 - 3.- Mencionar la garantía que se requiere de acuerdo con el crédito solicitado.
 - 4.- Explicar los posibles riesgos de caer en cartera vencida.
- c) A partir de la información recabada, **realice** una presentación de PowerPoint en la cual muestre sus hallazgos.
- d) Los criterios de evaluación son: identifique de manera clara los tipos de crédito; describa los requisitos de cada uno; identifique la garantía de cada crédito; entregue en tiempo y forma.
- e) No olvide **escribir** en su tarea, su nombre y el de la institución a la que pertenece.
- f) **Guarde** su tarea 2 (Presentación: Otorgar un crédito) como documento Word, con la siguiente nomenclatura: Tarea2_XX_YZ. Recuerde sustituir las XX por las dos primeras letras de su primer nombre, la Y por la inicial de su apellido paterno y la Z por la inicial de su apellido materno. Por ejemplo, si yo me llamo Francisco Villa García, debo guardar mi documento de la siguiente forma: Tarea 2_FR_V_G.
- g) **Suba** su tarea 2 en su e-portafolio, que se encuentra en la plataforma educativa.
- h) Si tiene dudas, por favor, plantéelas a su docente o escríbalas en el Foro de Dudas, y éstas serán contestadas en las siguientes 24 horas hábiles.

Rúbrica. Tarea 2. *Presentación: Otorgar un crédito (valor 10)*

Nombre de la o el estudiante-aprendiz:

Nombre de la o el docente:

Universidad tecnológica:

Cooperativa de ahorro y préstamo de procedencia:

criterio	Autónomo (AU) 2.5	Destacado (DE) 2	Satisfactorio (SA) 1	No acreditado (NA) .5	Calificación
Identifica de manera clara los tipos de crédito.	Demuestra entendimiento adecuado de los conceptos de los 5 créditos.	Tiene errores en terminología y manifiesta desconocimiento de 1 o 2 tipos de créditos.	Tiene muchos errores en terminología y manifiesta desconocimiento en al menos 3 o 4 tipos de créditos.	No demuestra ningún conocimiento frente al tema tratado.	
Describe los requisitos de cada uno de los créditos.	Incluye todos los conceptos relevantes y demuestra conocimiento de los 5 tipos de créditos.	Identifica conceptos, pero ciertas concepciones no son apropiadas de 1 o 2 tipos de créditos.	Relaciona muchos conceptos de manera errónea. La información no tiene coherencia de 3 o 4 tipos de créditos.	No establece conexiones apropiadas entre los conceptos.	
Identifica la garantía de cada crédito.	Identifica qué garantía se requiere para cada uno de los 5 tipos de créditos.	Identifica que garantía se requiere para por lo menos 3 de los tipos de créditos.	Identifica qué garantía se requiere para por lo menos 2 tipos de créditos.	No identifica ninguna de las garantías requeridas para los 5 tipos de créditos.	
Entrega en tiempo y forma.	La presentación cumple al 100% con las formalidades requeridas.	La presentación se entrega en tiempo y forma, pero no cumple con todos los requerimientos solicitados.	La presentación se entrega en tiempo, pero solo cumple con 2 de los criterios solicitados.	La presentación se entrega a destiempo y no cumple con la mayoría de los criterios solicitados.	
Total:					

Tarea 3. Caso práctico: análisis de riesgos de pago de crédito

Tema 2.3. Tipos de cobranza y 2.4. Técnicas de cobranza

Esta tarea tiene como propósito que usted realice un análisis de riesgos de pago de diferentes tipos de crédito solicitados por los socios y socias, y qué solución propone dentro de los diferentes tipos de cobranza que se realizan en la SOCAP donde está realizando su educación dual.

Instrucciones:

- a) **Lea** el capítulo 2 de la asignatura.
- b) **Revise** los siguientes casos y realice un análisis de riesgos de pago de cada crédito solicitado por los socios y socias; explique la solución que usted propone para cada uno de los diferentes tipos de cobranza. Además, conteste las preguntas planteadas en cada caso:

CASO PRÁCTICO 1:

1.- Soy socia de una SOCAP. Tengo un año ahorrando un promedio de 3,000.00 (tres mil pesos 00/100 M. N.) pesos quincenales. Me dedico al hogar, soy ama de casa y tengo la intención de remodelar la cocina de mi casa, para la cual solicito un préstamo de 100,000.00 (cien mil pesos 00/100 M. N.).

En su momento, se le otorgó el crédito a la ama de casa con un pago mensual de 3,500.00 (tres mil quinientos pesos 00/100 M. N.) durante 4 años. Al paso de 18 meses, la socia comienza a dejar de pagar su crédito debido a que su esposo se quedó sin empleo:

Con base en el planteamiento anterior, realice el análisis de riesgo del caso y conteste las siguientes preguntas:

- 1.- ¿Qué tipo de cobranza procede al paso de 2 dos meses de atraso?
- 2.- Si llega a cumplir 4 meses de atraso, ¿qué medidas debe tomar el área de cobranza?
- 3.- Si pasan 6 meses y no hay respuesta del socio o socia, ¿qué proceso debe realizar el área de cobranza?
- 4.- ¿Qué tipo de garantía aplica?

CASO PRÁCTICO 2:

Soy socio de una SOCAP. Tengo cinco años ahorrando 8,000.00 (ocho mil pesos 00/100 M. N.) pesos mensuales. Soy comerciante de frutas y verduras desde hace 15 años. Tengo la intención de actualizar mi camioneta para surtir mi mercancía, para lo cual solicito un préstamo de 1,000,000.00 (un millón de pesos 00/100 M. N.).

En su momento, se le otorgó el crédito al comerciante de frutas y verduras, con un pago mensual de 8,000.00 (ocho mil pesos 00/100 M. N.) durante 6 años. Al paso de 35 meses, llegó a su ciudad una frutería con precios más bajos de los que él ofrece, y eso le bajó su nivel de ventas y, por ende, sus ganancias.

Con base en el planteamiento anterior, realice el análisis de riesgo del caso y conteste las siguientes preguntas:

- 1.- ¿Qué tipo de cobranza procede al paso de 2 dos meses de atraso?
- 2.- Si llega a cumplir 4 meses de atraso, ¿qué medidas debe tomar el área de cobranza?
- 3.- Si pasan 6 meses y no hay respuesta del socio, ¿qué proceso debe realizar el área de cobranza?
- 4.- ¿Qué tipo de garantía aplica?

CASO PRÁCTICO 3:

Soy socio de una SOCAP. Tengo dos años ahorrando 10,000.00 (diez mil pesos 00/100 M. N.) pesos mensuales. Soy empleado de una empresa automotriz. Trabajo como vendedor de coches y tengo la intención de comprar una casa por crédito hipotecario, para lo cual solicito un préstamo de 2,000,000.00 (dos millones de pesos 00/100 M. N.).

En su momento, se le otorgó el crédito al vendedor de coches, con un pago mensual de 8,000.00 (ocho mil pesos 00/100 M. N.) durante 20 años. Al paso de 5 años, llegó la pandemia, lo cual provocó un desplome en la caída de la venta de coches, por lo que dejó de pagar.

Con base en el planteamiento anterior, realice el análisis de riesgo del caso y conteste las siguientes preguntas:

- 1.- ¿Qué tipo de cobranza procede al paso de 2 dos meses de atraso?
 - 2.- Si llega a cumplir 4 meses de atraso, ¿qué medidas debe tomar el área de cobranza?
 - 3.- Si pasan 6 meses y no hay respuesta del socio, ¿qué proceso debe realizar el área de cobranza?
 - 4.- ¿Qué tipo de garantía aplica?
- c) Los criterios de evaluación son: identificar de manera clara los tipos de cobranza en función del periodo de atraso; describa las medidas del área de cobranza para cada caso; identifique la garantía de cada crédito y entregue en tiempo y forma.
- d) No olvide **escribir** en su tarea, su nombre y el de la institución a la que pertenece.
- e) **Guarde** su tarea 3 (Caso práctico: análisis de riesgos de pago de crédito) como documento Word, con la siguiente nomenclatura: Tarea3_XX_YZ. Recuerde sustituir las XX por las dos primeras letras de su primer nombre, la Y por la inicial de su apellido paterno y la Z por la inicial de su apellido materno.
Por ejemplo, si yo me llamo Francisco Villa García, debo guardar mi documento de la siguiente forma: Tarea3_FR_V_G.
- f) **Suba** su tarea 3 en su e-portafolio, que se encuentra en la plataforma educativa.
- g) Si tiene dudas, por favor, **plantéelas** a su docente o escríbalas en el Foro de Dudas, y éstas serán contestadas en las siguientes 24 horas hábiles.

Rúbrica. Tarea 3. Caso práctico: análisis de riegos de pago de crédito (valor 15)

Nombre de la o el estudiante-aprendiz:

Nombre de la o el docente:

Universidad tecnológica:

Cooperativa de ahorro y préstamo de procedencia:

Aspecto a evaluar	Características a cumplir	Cumple		Observaciones
		Sí (1)	No (0)	
Procedimiento: Refleja un razonamiento detallado y ordenado, utilizando el proceso adecuado.	Caso 1			
	1. Realiza el análisis de riesgo.			
	2. ¿Qué tipo de cobranza procede al paso de 2 dos meses de atraso?			
	3. Si llega a cumplir 4 meses de atraso, ¿qué medidas debe tomar el área de cobranza?			
	4. Si pasan 6 meses y no hay respuesta de la socia, ¿qué proceso debe realizar el área de cobranza?			
	5. ¿Qué tipo de garantía aplica?			
	Caso 2			
	1. Realiza el análisis de riesgo.			
	2. ¿Qué tipo de cobranza procede al paso de 2 dos meses de atraso?			
	3. Si llega a cumplir 4 meses de atraso, ¿qué medidas debe tomar el área de cobranza?			
	4. Si pasan 6 meses y no hay respuesta del socio, ¿qué proceso debe realizar el área de cobranza?			
	5. ¿Qué tipo de garantía aplica?			
	Caso 3			
	1. Realiza el análisis de riesgo.			
	2. ¿Qué tipo de cobranza procede al paso de 2 dos meses de atraso?			
3. Si llega a cumplir 4 meses de atraso, ¿qué medidas debe tomar el área de cobranza?				
4. Si pasan 6 meses y no hay respuesta del socio, ¿qué proceso debe realizar el área de cobranza?				
5. ¿Qué tipo de garantía aplica?				
<i>Total:</i>				

Para saber más...



Del Valle, E. (2005). *Crédito y cobranzas*. Facultad de Contaduría, UNAM. México. http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/98/opt/credito_cobranza.pdf

Referencias



AGREE. (2017). *Modelos de cobranza tradicional vs la modernidad y disrupción*. <https://iagreesystem.com/modelos-cobranza-tradicional-vs-la-modernidad-disrupcion/>

Arenas, I. (2017). *Dación de pago ¿Qué es?* <https://www.notaria162.com/2017/01/23/dacion-de-pago-que-es/>

Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2018). *Ley General de Sociedades Cooperativas*. http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/143_190118.pdf

- Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV). (2021). *Información del sector de Banca Múltiple al cierre de mayo de 2021*. <https://www.cnbv.gob.mx/SECTORES-SUPERVISADOS/BANCA-MULTIPLE/Prensa%20%20Sector%20Bancario/Comunicado%20de%20Prensa%2068%20BM%20mayo%202021.pdf>
- Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (Condusef). (2012). *Condusef recomienda a Instituciones Financieras cautela en el otorgamiento de créditos*. <https://www.condusef.gob.mx/?p=contenido&idc=946&idcat=1>
- Debitia. (2021). *¿Cuáles son los tipos de cobranza?* <https://debitia.com.ar/tipos-de-cobranza/>
- Galván, J. L. (2009). *Lo que todos debemos saber y entender del crédito y la cobranza*. México. IPBSA Ediciones.
- Gerencie. (2020). *Rotación de cartera*. <https://www.gerencie.com/rotacion-de-cartera.html#:~:text=La%20rotaci%C3%B3n%20de%20cartera%20es,la%20cartera%20a%20sus%20clientes>

Unidad temática 3. Administración de la cobranza

Mapa mental de la unidad temática

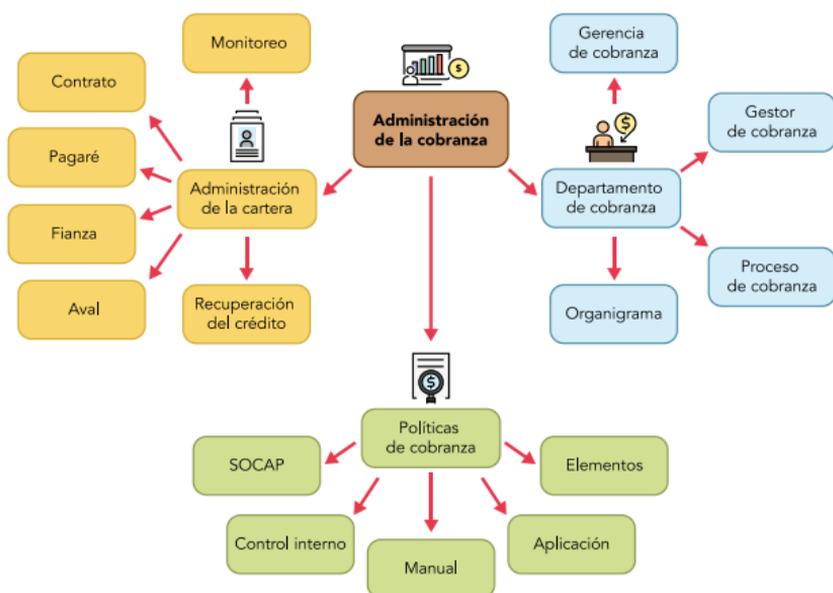


Figura 12. Mapa mental de la unidad temática 3:
Administración de cobranza
Fuente: Elaboración propia

Después de haber trabajado esta unidad, usted podrá:

Reconocer los principales instrumentos y seguimiento de un crédito y la administración del departamento de cobranza, para el aseguramiento de la recuperación oportuna del crédito.

3.1. Administración de la cartera

El nacimiento de la cobranza comienza desde el comité de crédito que, desde el punto de vista legal, es el órgano colegiado y multidisciplinario de toma de decisiones, con facultades preestablecidas por tipo de crédito, monto y destino; de acuerdo con lo dispuesto en las Disposiciones de Carácter General Aplicables a las actividades de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo.

3.1.1. Comparar los principales instrumentos para asegurar la recuperación del crédito

Dependiendo del tipo de crédito, se determina la manera en la que lo podemos garantizar para su recuperación, cuando el deudor o deudora se ve incapacitado para cubrir el crédito que solicitó en su momento, debido a factores internos o externos del deudor o deudora. A continuación, nombraremos los principales instrumentos que se utilizan para recuperar un crédito: aval, fianza, pagaré, contrato, monitoreo; de los cuales ya revisamos la parte legal en la unidad anterior (Galván, 2009 y Gerencie, 2004).

3.1.2. Aval



¿Qué es un aval? Legalmente, un aval es una persona física o moral, que asegura que la deuda será saldada. Esto quiere decir que, si la persona o empresa que contrajo la deuda no paga, la institución que dio el préstamo tiene el derecho de exigir al aval que cubra la deuda, e incluso puede ejecutar

acción legal en contra de éste. Al fungir como aval, la deuda pasa a su nombre y tiene la obligación de pagarla, aunque no haya recibido ni gastado ese dinero.

¿Por qué solicitan el aval? Debe saber que para que una institución financiera otorgue un crédito, primero realiza un estudio socioeconómico a la persona que lo solicita. Esto con el fin de verificar que podrá pagar el monto del dinero solicitado y que exista la garantía de que cumplirá con el contrato.

En caso de que detecte una insuficiencia económica o falta de patrimonio como garantía del crédito, entonces solicita un aval.

¿Lo pueden embargar por ser aval? La posibilidad de un embargo es muy probable. La ley ampara el pago de la deuda e incluso puede llegarse a un embargo en contra del aval. En caso de que éste carezca de recursos para enfrentar sus obligaciones, se procede a retener sus bienes (Pedrosa, 2015).

3.1.3. La fianza



Una fianza es un contrato en virtud del cual una institución (fiador), autorizada por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) y Comisión Nacional de Seguros y Fianzas (CNSF), garantizará que el emprendedor/emprendedora o beneficiario/beneficiaria (fiado) cumplirá con su obligación de realizar la correcta aplicación del recurso federal, recibido en términos de la solicitud de apoyo y convenio celebrado con el INADEM (beneficiario).

Las fianzas solamente pueden ser otorgadas por:

- Instituciones de fianzas (afianzadoras).
- Instituciones de seguros de caución autorizadas para operar fianzas (aseguradoras en caución).

En ambos casos, dichas instituciones deben estar autorizadas para operar por la SHCP a través de la CNSF.

En México, actualmente solo existen 16 instituciones (afianzadoras y aseguradoras de caución) autorizadas para emitir fianzas.

Existen 6 tipos de fianzas: de fidelidad, judiciales, fiscales, administrativas, para proveedores de Certificados Fiscales Digitales (CFD) y de Crédito (Gerencie, 2004).

3.1.4. Pagaré

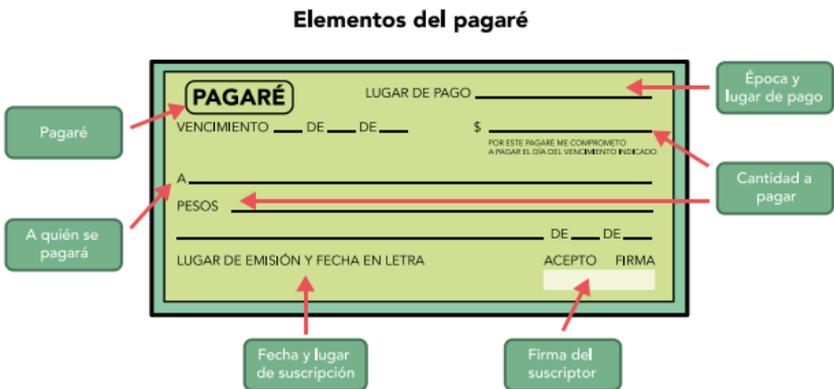


Figura 13. Elementos de un pagaré
Fuente: Elaboración propia

¿Qué es un pagaré?

El pagaré es un título de crédito que contiene una promesa incondicional de pago de una suma determinada de dinero que hace una persona denominada suscriptora a otra persona denominada beneficiaria o tenedora.

¿Qué contenido debe tener un pagaré?

De acuerdo con la [Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito](#), el pagaré deberá de contener:

- La mención de ser pagaré inserta en el texto del documento.
- La promesa incondicional de pagar una suma determinada de dinero.

-
- El nombre de la persona a quien ha de hacerse el pago.
 - La época y lugar del pago.
 - La fecha y el lugar en que se suscribe el documento.
 - La firma del suscriptor o de la persona que firme a su ruego o en su nombre.

¿Qué consecuencias produce que el pagaré no mencione fecha de vencimiento?

Si un pagaré no menciona la fecha de vencimiento, se considerará que el suscriptor deberá pagarlo cuando el beneficiario, beneficiaria o tenedor le presente el documento; esto es, cuando lo ponga a su vista.

¿Qué pasa si en el pagaré no se menciona el lugar de pago?

Si un pagaré no menciona el lugar de pago, se considerará que el lugar de pago será el domicilio del suscriptor o suscriptora del pagaré.

¿Puede suscribirse un pagaré dejando en blanco el espacio de la cantidad a pagar?

Un pagaré deberá contar forzosamente con la indicación de la promesa incondicional de pago de una suma determinada de dinero; se trata de un requisito indispensable de existencia del documento. El señalar la cantidad de pago permite tener certeza del alcance de la obligación a cargo del suscriptor o suscriptora.

¿Qué sucede si en el pagaré la cantidad a pagar escrita con números es diferente a la escrita con letras?

En caso de que exista diferencia entre la cantidad a pagar escrita con números y la cantidad escrita con letras, valdrá la cantidad escrita con letras.

¿Qué pasa si en el documento no se menciona que se trata de un pagaré?

La mención de que el documento es un pagaré es uno de los requisitos formales, indispensables y de existencia del pagaré, toda vez que de no contener este elemento resultaría difícil distinguirlo de otros documentos o títulos de crédito y determinar los efectos jurídicos de éste.

¿Qué pasa si el pagaré no contiene firma del obligado a pagar?

La firma del suscriptor o suscriptora del pagaré o de la persona a quien solicita lo haga a su ruego, es uno de los elementos de existencia del documento, es requisito indispensable, toda vez que la firma es la manifestación de la voluntad de cumplir con la obligación que el documento contiene, que es la promesa de pago de una suma determinada de dinero. Mediante la firma surge la obligación de pago a cargo del suscriptor o suscriptora. Sin la firma, el pagaré no surte efectos jurídicos.

¿Se puede pactar o establecer en el pagaré el pago de intereses?

Sí, las partes pueden pactar el pago de intereses moratorios a cargo del suscriptor o suscriptora, si este o esta no paga la suma determinada de dinero contenida en el documento a la fecha de vencimiento del pagaré.

¿Pueden las partes pactar libremente la cantidad que deba pagarse por concepto de intereses moratorios?

Sí, las partes pueden pactar libremente la cantidad que deba pagarse por concepto de intereses moratorios; sin embargo, de acuerdo con la [Suprema Corte de Justicia de la Nación](#), el pactar en un pagaré intereses excesivos o desproporcionados está prohibido; y en caso de que así se pactara, se configura el delito de usura.

¿Solo tienen validez los formatos de pagaré ya impresos?

Para que un pagaré sea válido basta con que reúna los requisitos que establece la ley, independientemente de que se trate de un formato impreso o haya sido escrito de puño y letra (Sánchez, 2015).

3.1.5. Contrato



En México, los comerciantes o particulares se relacionan, interactúan y realizan actos de comercio que se encuentran previstos y regulados por la legislación mercantil y por otras leyes relacionadas y que resultan aplicables en virtud de su operación comercial, como

el [Código de Comercio](#), la [Ley General de Sociedades Mercantiles](#), [Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito](#), [Ley de Comercio Exterior](#), [Ley Federal de Protección al Consumidor](#), [Ley Federal del Derecho de Autor](#), [Ley de Concursos Mercantiles](#), [Ley de Instituciones de Seguros y Fianzas](#), [Ley Sobre el Contrato de Seguro](#), entre otras.

En materia mercantil, no existe una definición propia de contrato mercantil; los contratos serán mercantiles cuando se encuentren previstos o regulados en el [Código de Comercio](#), y agregaremos otras leyes mercantiles que resulten aplicables. La definición de contrato es tomada del Derecho Civil, conforme a la cual, de acuerdo con el [Código Civil](#), los contratos son convenios que producen o transfieren obligaciones y derechos. Y los convenios son los acuerdos entre dos o más personas para crear, transferir, modificar o extinguir obligaciones.

Las y los particulares, sean personas físicas o morales que van a celebrar o han celebrado ya un contrato, puede llegar a confundir la naturaleza del contrato, si es civil o mercantil. Cada tipo de contrato tiene una legislación para su celebración y cumplimiento; así como en caso de controversia, también marca las acciones que deberán ejercitarse y los tribunales competentes para determinarlas.

Un contrato será mercantil dependiendo de las personas que intervengan en el mismo; es decir, si se trata de comerciantes, si el objeto sobre el cual recaen es de naturaleza mercantil o si tienen un propósito de fin de lucro o especulación comercial.

Los contratos mercantiles tienen reglas generales que son aplicables a los contratos en general, y se encuentran previstas en el Código de Comercio y en las demás leyes mercantiles que deban aplicarse supletoriamente; y en cuanto no exista disposición expresa, se aplicará el Código Civil Federal (Gil, 2016).

3.1.6. El monitoreo



Figura 14. Monitoreo en el área de crédito
Fuente: Elaboración propia

El monitoreo se genera dentro del área de crédito y cobranza para poder detectar en el momento oportuno las situaciones de riesgo en la que puede caer el socio o socia. Este se realiza desde la solicitud de crédito, ya que es un valioso instrumento para la toma de decisiones de otorgar o negar el crédito. Si es otorgado el crédito debemos tomar en cuenta lo siguiente:

1. Área involucrada. Dónde, cómo se originó el crédito, quién atendió al deudor o deudora; y, dependiendo de la problemática concreta, las áreas que resulten involucradas.

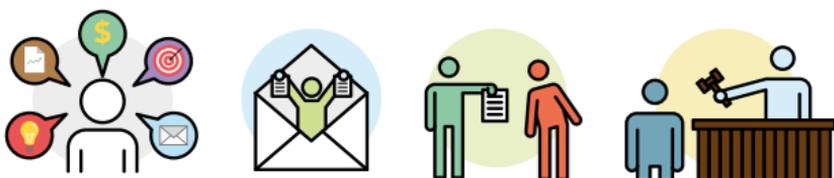
2. Personal involucrado. Saber no solo quién atendió al deudor o deudora, sino quién lo atenderá para resolver el cobro.
3. Capacidades. Las personas en esta área son de elite, son los mejores que tenemos para ello.
4. Habilidades. Cuentan con las más altas calificaciones para gestionar nuestros créditos de trato especial.
5. Conocimientos. Tienen a su favor la experiencia y capacidad de solución.
6. Seguimiento. Son prioritarios la supervisión de los acuerdos, tratos y desarrollo de las negociaciones.
7. Estrategia. Para atender estos créditos se debe contar con estrategias bien definidas y pensadas.
8. Conclusión. A partir de la experiencia, generar estrategias para no volver a enfrentar estas situaciones, para prevenirlas.

Las estrategias para no volver a enfrentar situaciones de falta de pago y/o para prevenirlas se ven reflejadas en las políticas de cobranza de cualquier entidad financiera.

3.2. Políticas de cobranza

3.2.1. Identificar las políticas de cobranza que se utilizan en una SOCAP

Políticas de cobranza



De acuerdo con el fundamento de la la ley General de Sociedades Cooperativas, nos remitimos a las disposiciones de carácter general aplicables a las actividades de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo, en donde nos menciona los lineamientos del manejo de riesgo:

De acuerdo con el monto de activos totales, nos marca ciertos requerimientos de capitalización por riesgos. Se menciona en el título primero Bis, de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo con nivel de operaciones básico, en su capítulo único de la información financiera y los requerimientos de capitalización que:

Artículo 1 Bis 3.- El requerimiento de capitalización de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo con nivel de operaciones básico será el que se obtenga de aplicar un 8 por ciento al monto total de la cartera de créditos otorgados netos de las correspondientes provisiones para riesgos crediticios.

Artículo 1 Bis 4.- Para efectos de lo previsto en esta sección, el capital neto estará compuesto por:

I. El capital contable.

Menos:

II. Los certificados excedentes o voluntarios suscritos de conformidad con lo previsto por el Artículo 51 de la Ley de Cooperativas, que no cumplan con las características señaladas en el Artículo 1 Bis 5 de las presentes disposiciones.

III. Los financiamientos y cualquier tipo de aportación a título oneroso, incluyendo sus accesorios, cuyos recursos, directa o indirectamente, se destinen a la adquisición de partes sociales o títulos representativos del capital de la propia Sociedad Cooperativas de Ahorro y Préstamo con Nivel de Operaciones Básico que presta los recursos.

El comité de vigilancia de riesgos, de acuerdo con el fundamento anterior, es el encargado de revisar que se cumplan los lineamientos que en su momento generó la asamblea general de socios y socias y las reglas de operación bajo las cuales trabaja la SOCAP (Gerencie, 2020).

3.2.2. Importancia de las políticas de cobranza

Las políticas de cobranza establecidas en las SOCAP deben apegarse al apartado C del control interno, que nos menciona lo siguiente:

Apartado C

Control interno

Artículo 31.- Para efectos del presente apartado de control interno se entenderá por:

I. Riesgo de crédito o crediticio, a la pérdida potencial por la falta de pago de un acreditado o contraparte en las operaciones que efectúen las sociedades.

II. Sistema de control interno, al conjunto de objetivos, políticas, procedimientos y registros que establezca la sociedad, con el propósito de:

- a) Procurar mecanismos de operación que permitan identificar, vigilar y evaluar los riesgos que puedan derivarse del desarrollo de las actividades del negocio.
- b) Delimitar las diferentes funciones y responsabilidades del personal al interior de la sociedad.
- c) Diseñar, implementar y operar sistemas de información eficientes y completos, que soporten los procesos de operación de la sociedad, así como de atención a sus socios a través de sucursales y cualquier medio electrónico; para lo cual deberán, en lo conducente:
 1. Establecer medidas y controles que permitan asegurar confidencialidad en la generación, almacenamiento, transmisión y recepción de contraseñas y claves de acceso a los sistemas informáticos.
 2. Contar con esquemas de control y políticas de operación, autorización y acceso a los sistemas, que garanticen la integridad y confidencialidad de la información contenida en las bases de datos y aplicaciones implementadas para la realización de operaciones.
 3. Incorporar los medios adecuados para respaldar y, en su caso, recuperar la información que se genere respecto de las operaciones que se realicen.

4. Diseñar planes de contingencia, a fin de asegurar la capacidad y continuidad de los sistemas. Dichos planes deberán comprender las medidas necesarias que permitan minimizar y reparar los efectos generados por eventualidades que, en su caso, llegasen a afectar el continuo y permanente funcionamiento de los servicios.
5. Establecer mecanismos para la identificación y resolución de aquellos actos o eventos que puedan generarle a la sociedad riesgos derivados de:
 - i. Comisión de hechos, actos u operaciones fraudulentas.
 - ii. Contingencias generadas en los sistemas relacionados con los servicios prestados y operaciones celebradas.
 - iii. El uso inadecuado por parte de los usuarios, para operar con la sociedad.

d) Coadyuvar a la observancia de las leyes y disposiciones aplicables.

3.2.3. El manual de las políticas de cobranza



El artículo 32 de Disposiciones de Carácter General Aplicables a las Actividades de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamos menciona lo siguiente:

Artículo 32.- El Consejo de Administración tendrá las atribuciones y obligaciones siguientes:

I. Definir los lineamientos de control interno para el manejo prudente de la sociedad, para lo cual deberá aprobar y revisar al menos cada 2 años el manual de control interno y el manual de crédito de la sociedad. Adicionalmente, será el responsable de definir y aprobar los lineamientos, políticas y objetivos de la sociedad.

Al respecto, en el manual de control interno deberá señalarse lo dispuesto por las fracciones III y V del presente artículo.

Asimismo, en el manual de crédito deberán establecerse los límites respecto al otorgamiento de préstamos o créditos, incluyendo el crédito neto que pueda otorgar la sociedad y la proporción de la cartera otorgada a un solo pago de capital; así como el tipo de acreditados y de productos crediticios que ofrecerá la sociedad.

II. Aprobar el código de ética. Para tales efectos, podrá delegar esta función en un comité de apoyo integrado por el director o gerente general y por personas especializadas, internas o externas, que designe el consejo.

III. Aprobar la estructura orgánica de la sociedad y vigilar el cumplimiento de las medidas correctivas que se deriven de los informes que emita el consejo de vigilancia.

IV. Nombrar al auditor interno de la sociedad, así como al responsable para que documente en manuales, las políticas y procedimientos relativos a las operaciones propias de su objeto, las cuales deberán guardar congruencia con los lineamientos, políticas y objetivos establecidos por el mismo consejo; y concluidos los manuales correspondientes, se envíen para autorización del mismo.

V. Aprobar las políticas y procedimientos para la contratación de servicios con personas morales con las que la sociedad mantenga vínculos patrimoniales, así como asegurarse de que tales operaciones se pacten en condiciones de mercado.

VI. Verificar, al menos de forma anual, que la dirección o gerencia general de la sociedad cumpla con su objetivo de vigilar continuamente la efectividad y funcionalidad de los sistemas de control interno.

3.2.4. Las políticas de cobranza y su aplicación



Las políticas de cobranzas y procedimientos de créditos las mencionan los art. 34 y 35 de las Disposiciones de Carácter General Aplicables a las Actividades de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo:

Artículo 34.- Las políticas y procedimientos para el otorgamiento de microcréditos productivos por parte de las sociedades deberán estar contenidas en el manual de crédito y aprobadas por el consejo de administración y, al menos, deberán contemplar lo siguiente:

I. Describir detalladamente la metodología especializada para el otorgamiento de microcréditos productivos, que comprenda el análisis de la capacidad de pago del acreditado, el destino del crédito, los sistemas de información y la infraestructura aplicables.

II. Establecer los plazos máximos de los microcréditos productivos, los cuales deberán sujetarse a la regulación de los niveles de operación que les aplique.

III. Establecer el importe máximo que las sociedades podrán entregar en operaciones de microcrédito productivo a un socio, conforme a lo dispuesto por el Artículo 45, fracción I de las presentes disposiciones.

IV. Asegurar que el endeudamiento máximo permisible para el acreditado no exceda de 18,000 UDIS en el sistema financiero mexicano, al momento de efectuar la consulta a que se refiere la fracción III del Artículo 35 de estas disposiciones.

V. Los mecanismos de control interno que permitan dar cumplimiento a los requisitos mínimos establecidos en las presentes disposiciones.

Artículo 35.- Las sociedades, dentro de sus procedimientos para la gestión y el otorgamiento de los microcréditos productivos establecidos en el manual de crédito, deberán incluir lo siguiente:

I. Efectuar una visita de verificación o, en su caso, una inspección ocular en el lugar donde el acreditado realice la actividad productiva que será financiada.

II. Efectuar un análisis de la capacidad de pago del acreditado, así como de la viabilidad de la actividad productiva a la que se destinará el microcrédito productivo, conforme a las políticas y procedimientos para su otorgamiento.

III. Realizar una consulta ante una sociedad de información crediticia, en términos de lo previsto por el Capítulo III del Título Tercero de las presentes disposiciones.

En el evento de que el crédito de que se trate se renueve o reestructure, deberá actualizarse el reporte emitido por la sociedad de información crediticia del acreditado. Asimismo, las sociedades deberán reportar a las sociedades de información crediticia el importe contingente de los microcréditos productivos que los deudores en esquemas mancomunados estarían obligados a pagar cada uno, en caso de incumplimiento del acreditado principal.

La información contenida en las fracciones anteriores deberá contenerse en el expediente de crédito correspondiente que se integre en términos de lo dispuesto por el Artículo 33 de las presentes disposiciones, sin que les resulte aplicable lo dispuesto por los numerales 4 y 6 del inciso b) de la fracción II del citado Artículo 33.

3.2.5. Elementos que deben llevar las políticas de cobranza

Los elementos que deben llevar las políticas de cobranza están establecidos en el Comité de Auditoría de las SOCAP, de acuerdo con el Artículo 37 de las Disposiciones de Carácter General Aplicables a las Actividades de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo, donde nos menciona lo siguiente:

Artículo 37.- El consejo de administración deberá constituir un comité de auditoría, cuyo objeto sea apoyar al citado consejo en la definición de los lineamientos generales del sistema de control interno, así como en la verificación y evaluación de dicho sistema. Lo anterior, mediante la supervisión de las funciones de auditoría interna, fungiendo como un canal de comunicación entre el consejo de administración, los auditores internos y las autoridades supervisoras.

El comité de auditoría se integrará, en su mayoría, por miembros del consejo de administración designados por el propio consejo a propuesta de su presidente. Dicho comité deberá contar con un mínimo de tres miembros y cuando menos uno de ellos, quien podrá ser o no consejero, deberá tener conocimientos técnicos o experiencia en materia de contaduría, auditoría y control interno, así como poseer conocimientos sobre la operación y la normatividad aplicable a las sociedades. El comité deberá realizar sus funciones de manera transparente, libre de conflictos de interés y sus miembros deberán conducirse sin estar supeditados a intereses personales, patrimoniales o económicos. Los miembros del comité podrán nombrar a su suplente.

Atribuciones y obligaciones del Comité de Auditoría



Figura 15. Atribuciones y obligaciones del Comité de Auditoría
Fuente: Elaboración propia

Para efectos de lo anterior, el comité de auditoría tendrá las atribuciones y obligaciones siguientes:

I. Presentar informes al consejo de administración, cuando menos una vez al año, sobre la situación que guarda el sistema de control interno en general. Para lo anterior, habrá de efectuar las pruebas que considere necesarias, pudiendo al efecto apoyarse en el auditor interno. En los citados informes deberán especificarse, en su caso, las irregularidades que se detecten y las medidas preventivas recomendadas, así como aquellas que se hubieren adoptado para tales efectos.

II. Asegurarse de que se lleve a cabo la vigilancia de las operaciones crediticias y de su apego a las medidas de control establecidas en el manual de crédito.

El comité de auditoría deberá sesionar, cuando menos, trimestralmente, haciendo constar los acuerdos tomados en actas debidamente suscritas por todos y cada uno de los participantes. Asimismo, dicho comité contará con la presencia del auditor interno, quien asistirá a las sesiones en calidad de invitado, sin derecho a voto. A las sesiones del comité de auditoría podrán asistir otros invitados con voz y sin voto, previa invitación de los integrantes del citado comité, cuando estos así lo consideren necesario.

El comité de auditoría, en la elaboración del informe a que se refiere la fracción I de este artículo, escuchará a la dirección general, al auditor interno y al responsable o responsables de las funciones de contraloría de la sociedad. En caso de existir diferencia de opinión con estos últimos, al respecto del sistema de control interno, deberán incorporarse en dicho informe tales diferencias (Galván, 2009).

3.3. Departamento de cobranza

3.3.1. Identificar los conceptos relacionados a los procesos del departamento de cobranza

En el departamento de cobranza existen “N” situaciones que se nos presentan y que el personal involucrado debe conocer e identificar de una manera estándar, para que todos hablen el mismo idioma a la hora de realizar sus tareas. Dentro de las cuales podemos mencionar:

1. De la obligación. En un crédito adquirido por un socio o socia existe la obligación de pagar en tiempo y en forma, según el contrato estipulado.
2. Del pago. Es la cantidad estipulada en el contrato del crédito, donde se incluyen la cantidad de interés y capital a amortizar.
3. Elementos de contrato. Al ser un contrato de préstamos, los principales elementos son: el monto del préstamo, el plazo, la tasa de interés, las garantías ofrecidas, entre otros.

4. Precauciones en la cobranza. Desde que le realizamos el préstamo al socio o socia debemos tomar las debidas reservas para su pago, principalmente la garantía del préstamo.
5. Ubicación de la cobranza. En todo momento se debe conocer quién y en dónde están los documentos que amparan dicho préstamo.
6. Identificación oportuna de créditos de trato especial. Al ser el monto de cuantía mayor, se debe tener un trato diferenciado en todos los sentidos al socio o socia.
7. ¿Por qué deja de pagar un cliente? Por situaciones internas a su negocio y externas que no las puede controlar.
8. Causas de la morosidad de un cliente. Mala administración, entrada de competencia, aumento de precios, devaluación.
9. La cobranza telefónica. Es el medio más rápido, pero poco eficiente al no tener frente a frente al deudor o deudora.
10. Perfil del cobrador o cobradora de campo. Extrovertido, facilidad de palabra, buena presentación, manejo de situaciones complicadas.
11. Obstáculos de la cobranza. Cambio de domicilio del deudor o deudora, negativa del pago, cierre del negocio del deudor o deudora.
12. Cobranza extrajudicial. Proceso de presión al deudor o deudora después de 90 días de atraso de su pago de manera cordial.
13. Cobranza Judicial. Proceso llevado por un abogado o abogada mediante un juicio mercantil para el cobro de la deuda.
14. El juicio ejecutivo mercantil. Proceso mediante el cual se adjudica la garantía ofrecida en su momento.
15. El embargo. Acción mediante fuerza pública por mandato de un juez para recoger los bienes que cubran la deuda.
16. La reestructura. Proceso de buena voluntad para generar un nuevo contrato de pago de la deuda a un nuevo plazo de vencimiento y tasa de interés.

17. La quiebra. Declaración ante un juez de que la empresa es insolvente para pago de deudas.
18. Despachos de cobranza. Empresa externa a la empresa que nos realiza la acción de la cobranza por sus propios medios.
19. Control y supervisión de la cobranza. Manejo de documentación entregada al despacho de cobranza para su ejecución, mediante reportes estipulados por fecha de entrega para rendición de cuentas.
20. Gerente de cobranza. Persona responsable del departamento, verifica que el personal a su cargo cumpla con sus funciones y metas de recuperación de cartera.

3.3.2. Organigrama de un departamento de cobranza

Dependiendo del tamaño de la empresa, será la estructura organizacional en la cual se encuentra el área de administración y el departamento de crédito y cobranza; ya que tienen una estrecha interacción, pues si se otorgan créditos de manera incorrecta, se verá afectada el área de cobranza, debido a que le costará más trabajo la recuperación de la cartera y se corre el riesgo de caer en cartera vencida. Esto, como empresa, afecta a la entidad financiera. La efectiva comunicación entre las áreas es vital para que de los errores cometidos se aprenda y no se vuelvan a cometer, y encontrar en conjunto la mejor solución.

A continuación, presentamos algunos organigramas de acuerdo con diferentes tamaños de la organización:

El departamento de cobranza tiene estrecha comunicación con el área de finanzas, para el registro de los pagos recibidos, así como con el área de crédito para dar información oportuna del historial de pagos de un socio o socia, para poderle otorgar o negar un nuevo crédito. También, la comunicación es estrecha con el área de contabilidad, para el registro en tiempo y forma de la recuperación de cartera; lo mismo con el área de auditoría interna, para la revisión y cumplimiento de sus procesos, de acuerdo a las políticas establecidas.



Figura 16. *Relación con otros departamentos*

Fuente: Elaboración propia

En este organigrama, que es de una empresa productiva, vemos que el departamento de crédito y cobranza interactúa con todas las áreas de la empresa para poder evitar posibles fraudes o que los clientes caigan en carter vencida.

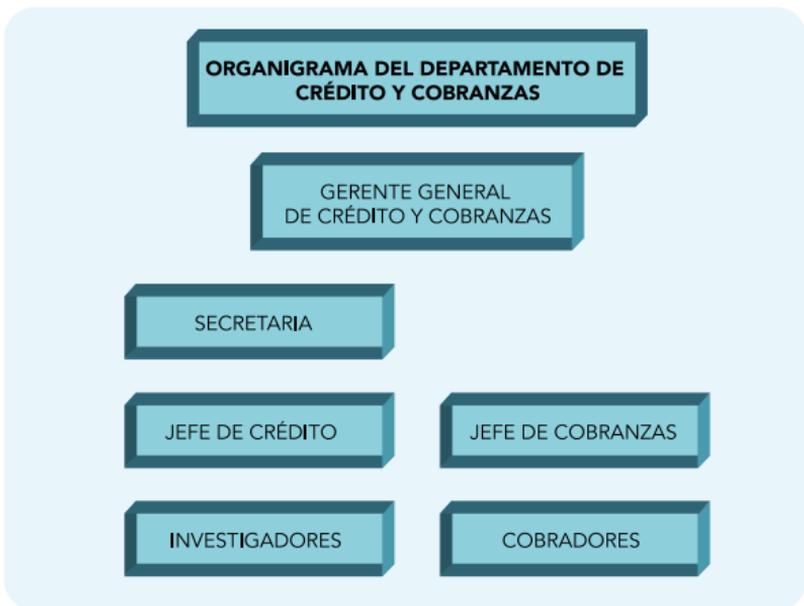


Figura 17. *Organigrama del departamento de Crédito y Cobranza*

Fuente: Elaboración propia

En este organigrama vemos los puestos básicos de un departamento de crédito y cobranza para la realización de sus operaciones, y que a la vez el gerente de crédito y cobranza en su momento interactúa con las otras áreas (ejemplo de empresas Pymes).

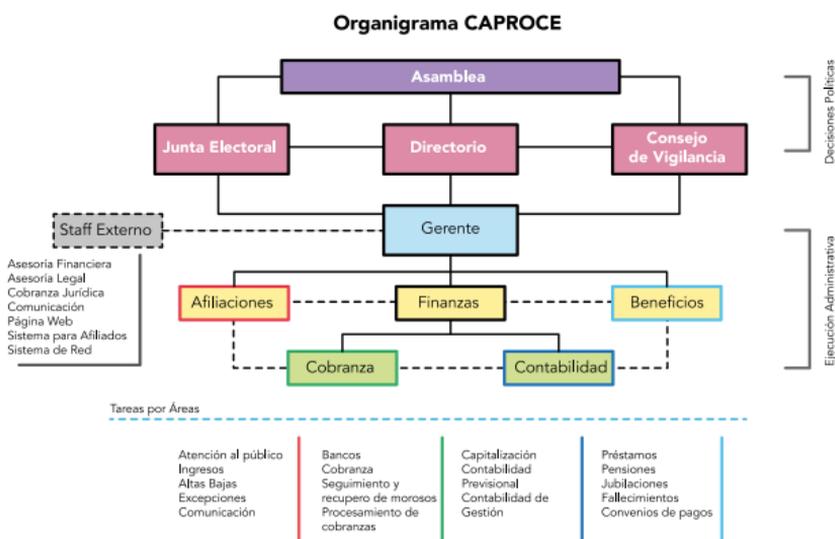


Figura 18. *Organigrama CAPROCE*

Fuente: Elaboración propia

En este organigrama de la empresa CAPROCE, vemos más a detalle cómo se relaciona el departamento de crédito con las diferentes áreas de la empresa.

Como nos damos cuenta, dependiendo del tamaño y giro de la empresa, es como está el departamento de crédito y cobranza, ya que la estructura organizacional (organigrama) es muy personal de cada empresa para cubrir las necesidades inherentes a cada uno de los puestos. No existe receta de cocina para un organigrama, existen opciones o propuestas de diferentes administradores.

3.3.3. Proceso de la cobranza

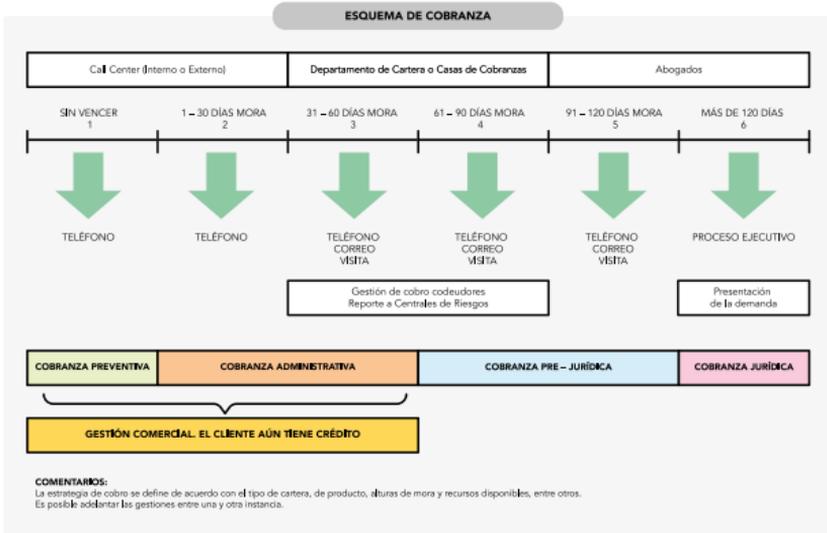


Figura 19. Esquema de cobranza

Fuente: Elaboración propia

En la figura 19 se muestra un esquema de las diferentes etapas que se desarrollan en un proceso de cobranza, dependiendo principalmente del tiempo transcurrido desde que se le otorgó el crédito al socio o socia y las condiciones establecidas en el contrato de préstamo, en donde quedan establecidos los montos de capital e interés que debe pagar cada mes.

Todos los créditos tienen riesgo de recuperación, dependiendo de la buena o mala labor que hizo el departamento de crédito, y ésta se verá reflejada en la manera en que paga el socio o socia a la SOCAP. A esta situación debemos sumar los factores internos y externos que vive el socio o socia en su día a día; ya que su intención al solicitar un crédito no es de quedar mal con la SOCAP.

Para que no se dé un atraso o falta de pago, puede el área de cobranza realizar varias acciones, desde hacer un recordatorio de pago al socio o socia de la SOCAP, antes de la fecha de vencimiento de su pago, como mera cortesía, o llevar a cabo las medidas de cobranza extrajudicial y judicial, como último recurso para la recuperación del crédito, como lo marca la gráfica (Galván, 2009).

3.3.4. Perfil del gestor o gestora de cobranza

Actualmente, contamos con diversas formas de contacto, pero la telefonía en la cobranza ha desempeñado un papel fundamental. Se deben tomar en cuenta los siguientes factores que influyen en su efectividad e impacto:

- El sexo del gestor telefónico.
- La voz, timbre, tono, velocidad, volumen, dicción, entonación, pausas, énfasis y vocalización.
- El uso de lenguaje natural.
- El uso del silencio.
- La transmisión de emociones.

El perfil de la gestora o gestor telefónico influye en el ánimo del deudor o deudora. Se deben hacer pruebas y evaluar al gestor o gestora; incluso con el muestreo de sus casos y la grabación de las conversaciones.

Se deben evitar:

- Interrupciones a quien esté hablando.
- Uso de palabras groseras.
- Empleo de voz alta, monótona, chillona, agresiva, muy rápida, nasal, la tartamudez o voz muy baja.
- Uso de tono de voz arrogante, presuntuoso o agresivo.

Estos defectos provocan que el cliente cuelgue el teléfono, que no nos preste atención o se distraiga.

Los inconvenientes de la gestión telefónica son:

- No se percibe lenguaje corporal de las partes.
- Puede dar lugar a malas interpretaciones de la gestión y comunicación.
- Es difícil comprobar el real impacto en el deudor o deudora y su interés por pagar.
- Es difícil detectar si el deudor o deudora está mintiendo.

- Puede prestarse a distracciones y desconexión mental del deudor o deudora.
- El deudor o deudora puede cortar fácilmente la comunicación.
- El deudor o deudora puede eludir el contacto por esta vía.

No hay método perfecto y acabado. Se requiere de una conjugación de elementos y factores de acertadas decisiones y orientación de quien realiza la gestión, de estimular al deudor o deudora a pagar; no porque se le ofrezcan descuentos, promociones o amenace, sino porque inteligentemente se le persuade y se le hace entender, con base en razones, que su conducta lo afecta más a él o ella, que lo proyecta incorrecta y negativamente, deteriora su imagen y prestigio y empaña su reputación.

Las visitas al deudor o deudora

Si las gestiones de cobranza vía comunicados o telefónicamente no han dado resultado, el deudor o deudora las ignora; o si por la importancia del asunto, su estatus y circunstancias lo amerita, se debe realizar una visita al deudor o deudora.

Perfil del cobrador o cobradora de campo:

- Tiene buen manejo del lenguaje.
- Tiene buena presencia y aspecto físico (no se refiere a que sea guapo o guapa, sino que imponga respeto y confianza).
- Tiene conocimientos de técnicas de negociación y psicología.
- Tiene conocimiento de aspectos legales de su tarea, comerciales y de seguridad personal; pues a veces son agredidos por personas, incluso por animales.
- Capacidad de infundir respeto.
- Manejo de las relaciones personales.
- Persuasivo o persuasiva.
- Controla las emociones.
- No da imagen equivocada.
- Aguanta situaciones de tensión.

3.3.5. Funciones del gestor o gestora de cobranza

Dentro de las funciones del gestor o gestora de cobranza, mencionaremos algunas enunciativas, más no limitativas; existen muchas más que puede realizar, pero dentro de las importantes son:

El gestor o gestora telefónico:

- Gracias a la proliferación de los celulares, ubica al deudor o deudora directamente, o le puede dejar recado.
- Es un medio de contacto interactivo con el deudor o deudora.
- Herramienta para aclarar dudas y ofrecer soluciones.
- Permite la retroalimentación.
- Tiene un mayor impacto psicológico.
- Puede contactar a un número elevado de deudores o deudoras.
- Es flexible y personalizado.

El gestor o gestora de campo:

- Es el medio más costoso, pero también el más eficaz.
- Se presiona al deudor o deudora porque se invade su privacidad e intimidad, dependiendo dónde se localice.
- El gestor o gestora puede ver y corroborar por sí mismo signos externos de la situación del deudor o deudora, si tiene problemas, si tiene trabajo o negocios, si la empresa o negocio ya no funciona o ya no vende, etcétera.
- Permite obtener información de primera mano.
- Permite diseñar y definir la estrategia de cobro futura.
- Sugiere acciones a seguir.

Es importante recordar que los gestores y gestoras de campo son una extensión de la empresa, su imagen y lo que hagan o dejen de hacer nos compromete. Es la etapa más crucial de la cobranza y se le debe preparar (Galván, 2009).

3.3.6. Supervisión del gestor o gestora de cobranza

A través de las reglas de operación del manual de cobranza de la SOCAP, se establecen los medios y tiempos de rendición de cuentas, entre los cuales podemos mencionar:

- Rendición de informes por escrito y firmados por la o el responsable, definiendo su periodicidad, máximo a un mes.
- Intervenir en el contenido y diseño de informes. Hay que pedir que se apoyen en copias de reportes de las gestiones, recibos, pagos y copias de expedientes.
- Realizar un muestreo de la cartera y visitar a los socios y socias.
- Que el seguimiento que se plantee sea lógico y congruente.
- Monitoreo del deudor o deudora después de la cobranza: visitarlo, llamarle.
- Aplicación a deudores o deudoras de encuestas del servicio de cobranza.
- Hay que pedir que los consideren y autoricen para recibir notificaciones en juicio y para poder consultar directamente los expedientes en juicio (Galván, 2009).

3.3.7. Gerencia de cobranza

El gerente de cobranza es la persona responsable de cumplir con las metas establecidas en el manual de cobranza.

Este documento es trascendental, pues ordena en el tiempo las acciones y gestiones de cobranza, y además se armoniza con las políticas de la empresa en este tema; por ello es importante que quien lo diseñe sea conocedor o conocedora de la negociación, para que el documento resulte de provecho y aplicación.

Lo deben de sugerir y revisar personas expertas, y constantemente debe actualizarse y adecuarse a las circunstancias vigentes.

La implementación de políticas, normas y procedimientos de cobranza, la forma en que habrá de cobrarse y los diversos procedimientos de cobranza que se puedan adaptar, servirán para definir las políticas, normas y gestiones que conformarán y definirán los procedimientos de cobranza; ordenando los pasos de forma sistemática y revisando en cada paso que se den los resultados esperados.

La o el gerente de cobranza es el encargado de verificar que cada persona que participe en esta importante labor tenga bien definidas sus funciones y actividades a desarrollar, los tiempos en que debe implementar y realizar esas acciones, sus alcances y límites, así como el nivel de autorización para realizar o quitar descuentos o tomar decisiones en materia de cobranza. En el organigrama y perfil de puestos se definirán claramente sus actividades y se reforzará su actuación con capacitación (Coll, 2020).

Realice la tarea 4. *Presentación: Administración de la cobranza*

TAREA

Tarea 4. Presentación: Administración de la cobranza

Tema 3.2. Políticas de cobranza
Tema 3.3. Departamento de cobranza

Esta tarea tiene como propósito que usted realice una investigación en la SOCAP donde está realizando su educación dual, para identificar las políticas de cobranza que se utilizan en una SOCAP.

Instrucciones:

- a) **Lea** el capítulo 3 de la asignatura.
- b) **Haga** una investigación en la SOCAP donde está realizando su educación dual, para conocer:
 - 1.- Las políticas de la cobranza en la SOCAP.
 - 2.- Los conceptos relacionados con el departamento de cobranza.
 - 3.- El organigrama del departamento de cobranza.
 - 4.- Las principales funciones del gestor de cobranza.
- c) A partir de la información recabada, **realice** una presentación de PowerPoint en la cual muestre sus hallazgos.
- d) Los criterios de evaluación son:
 - Identifica las políticas de cobranza de la SOCAP.
 - Describir los conceptos relacionados con el departamento de cobranza.
 - Plasmear el organigrama del departamento de cobranza.
 - Describir las principales funciones del gestor de cobranza.
- e) No olvide **escribir** en su tarea, su nombre y el de la institución a la que pertenece.
- f) **Guarde** su tarea 4 (Presentación: Administración de la cobranza) como documento Word, con la siguiente nomenclatura: Tarea4_XX_YZ. Recuerde sustituir las XX por las dos primeras letras de su primer nombre, la Y por la inicial de su apellido paterno y la Z por la inicial de su apellido materno. Por ejemplo, si yo me llamo Francisco Villa García, debo guardar mi documento de la siguiente forma: Tarea 4_FR_V_G.
- g) **Suba** su tarea 4 en su e-portafolio, que se encuentra en la plataforma educativa.
- h) Si tiene dudas, por favor, **plantéelas** a su docente o escribálas en el Foro de Dudas, y éstas serán contestadas en las siguientes 24 horas hábiles.

Rúbrica. Tarea 4. Presentación: Administración de la cobranza (valor 25)

Nombre de la o el estudiante-aprendiz:

Nombre de la o el docente:

Universidad tecnológica:

Cooperativa de ahorro y préstamo de procedencia:

Criterio	Autónomo (AU) 2.5	Destacado (DE) 2	Satisfactorio (SA) 1	No acreditado (NA) .5	Calificación
Describe las políticas de cobranza en la SOCAP.	Demuestra entendimiento adecuado de los conceptos de las 5 políticas de cobranza.	Tiene errores en terminología y manifiesta desconocimiento de 1 o 2 políticas de cobranza.	Tiene muchos errores en terminología y manifiesta desconocimiento en al menos de 3 o 4 políticas de cobranza.	No demuestra ningún conocimiento frente al tema tratado.	
Describe los conceptos relacionados con el departamento de cobranza.	Incluye todos los conceptos relevantes y demuestra conocimiento de los 12 conceptos de cobranza.	Identifica conceptos, pero ciertas concepciones no son apropiadas. Manifiesta desconocimiento de 1 a 5 conceptos de cobranza.	Relaciona muchos conceptos de manera errónea. La información no tiene coherencia de 6 a 8 conceptos de cobranza.	No establece conexiones apropiadas entre los conceptos.	
Plasma el organigrama del departamento de cobranza.	Identifica al menos tres niveles del organigrama del departamento de cobranza.	Identifica al menos dos niveles del organigrama del departamento de cobranza.	Identifica al menos un nivel del organigrama del departamento de cobranza.	No identifica ninguna de los niveles del departamento de crédito.	
Entrega en tiempo y forma.	La presentación cumple al 100% con las formalidades requeridas.	La presentación se entrega en tiempo y forma, pero no cumple con todos los requerimientos solicitados.	La presentación se entrega en tiempo, pero solo cumple con 2 de los criterios solicitados.	La presentación se entrega a destiempo y no cumple con la mayoría de los criterios solicitados.	
<i>Total:</i>					

Para saber más...



Del Valle, E. (2005). *Crédito y cobranzas*. Facultad de Contaduría, UNAM. México. http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/98/opt/credito_cobranza.pdf

Referencias



- Coll, F. (2020). Gerencia. *Economipedia*. <https://economipedia.com/definiciones/gerencia.html>
- Galván, J. L. (2009). *Lo que todos debemos saber y entender del crédito y la cobranza*. México. IPBSA Ediciones.
- Gerencie. (2020). *Rotación de cartera*. <https://www.gerencie.com/rotacion-de-cartera.html#:~:text=La%20rotaci%C3%B3n%20de%20cartera%20es,la%20cartera%20a%20sus%20clientes>
- Gil, S. (2016). Contrato. *Economipedia*. <https://economipedia.com/definiciones/contrato.html>
- Pedrosa, S. (2015). Aval. *Economipedia*. <https://economipedia.com/definiciones/aval.html>
- Sánchez, J. (2015). Pagaré. *Economipedia*. <https://economipedia.com/definiciones/pagare.html>



Carrera
Técnico Superior
Universitario en
**Asesor Financiero
Cooperativo**