

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS POLÍTICAS
CARRERA DE DERECHO



ACREDITADA INTERNACIONALMENTE
POR RES. CEUB. 1126/02

MONOGRAFÍA

TRABAJO DIRIGIDO

**“LA NECESIDAD DE IMPLEMENTAR UN MANUAL DE COBRANZA
PREJUDICIAL EN EL BANCO LOS ANDES PARA LA
RECUPERACIÓN DE CRÉDITOS EN MORA”**

POSTULANTE : AMADEO BENJAMIN ROJAS APAZA

TUTOR : Dr. E. ALBERTO LUNA YAÑEZ

LA PAZ - BOLIVIA
2009

DEDICATORIA:

*A mis abnegados **PADRES** Tomas Rojas y Viviana Apaza, quienes en todo momento me apoyaron, infundiéndome honradez, responsabilidad y el amor a los valores eternos del bien, la verdad y la justicia.*

A mis queridos hermanos y hermanas, personas honestas y prósperas, quienes siempre se esmeran en consagrar el bien social.

Amadeo Rojas

AGRADECIMIENTOS:

A nuestro SEÑOR DIOS, por ser el creador del Universo y de la vida humana, ser todopoderoso que en todo momento nos acompaña en las buenas y en las malas dándonos fuerzas sobrenaturales para seguir adelante y conseguir nuestros objetivos anhelados.

A todo el personal del Banco Los Andes, quienes durante el periodo de mi Trabajo Dirigido me brindaron su amistad y colaboración incondicional para el desarrollo de mis funciones.

PRÓLOGO

Agradeciendo este honor al que se me ha invitado, presento este trabajo como resultado de un estudio serio, responsable y minucioso elaborado por el postulante, quien realizó su Trabajo Dirigido en el Banco Los Andes como una modalidad de Titulación.

Este Trabajo, sin duda será un aporte para funcionarios del Banco, proponiendo alternativas de solución en la recuperación de créditos, evitando sobre todo la intervención de una Autoridad Jurisdiccional. De otra manera, despertará la curiosidad e interés de otros estudiosos en esta área, quienes reforzarán de alguna manera el presente trabajo.

Dr. Alberto Luna Yañez

ÍNDICE

PARTE INTRODUCTORIA

	Pág.
DEDICATORIA.....	II
AGRADECIMIENTOS.....	III
PRÓLOGO.....	IV
ÍNDICE.....	V
INTRODUCCIÓN.....	IX
MARCO DE REFERENCIA	X
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	XIII
DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS.....	XIII
METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	XIV

DESARROLLO DE LA MONOGRAFÍA

CAPÍTULO I

PARTE DIAGNÓSTICA

EL CUMPLIMIENTO DE LA OBLIGACIÓN Y LA SITUACIÓN DEL DEUDOR EN LA ANTIGUEDAD

1.1. LAS OBLIGACIONES EN EL DERECHO ROMANO.....	1
1.1.1. CONCEPTO Y DEFINICIÓN.....	1
1.1.2. ELEMENTOS DE LAS OBLIGACIONES.....	2
1.2. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA OBLIGACIÓN.....	4
1.2.1. ORIGEN Y EVOLUCIÓN.....	4
1.2.2. FUENTES DE LAS OBLIGACIONES.....	7
1.3. INFLUENCIA DEL DERECHO CANÓNICO EN EL CUMPLIMIENTO DE LA OBLIGACIÓN.....	8
1.3.1. INFLUENCIA DEL DERECHO CANÓNICO.....	8

1.3.2. LA SITUACIÓN DEL DEUDOR.....	9
-------------------------------------	---

CAPITULO II
PARTE PRONÓSTICA

MODOS DE COBRANZA COMUNES EMPLEADAS EN LA
ACTUALIDAD

2.1. PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN DE COBRANZA.....	12
2.1.1. LA COBRANZA.....	12
2.1.2. PRINCIPIOS.....	12
a) Eficiencia.....	12
b) Gradualidad.....	13
c) Oportunidad.....	13
d) Credibilidad.....	13
2.2. EL CONOCIMIENTO DE LOS CLIENTES PARA LA GESTIÓN DE COBRANZA.....	13
2.2.1. POR SECTORES ECONÓMICOS Y POR GÉNERO.....	13
2.2.2. CARACTERÍSTICAS DEL CLIENTE.....	14
a) COMPORTAMIENTO DE PAGO.....	14
b) ACTITUD FRENTE A LA GESTIÓN DE COBRANZA.....	14
c) CAPACIDAD DE PAGO.....	15
d) NIVEL SOCIOECONÓMICO.....	15
e) CARACTERÍSTICAS DE LA DEUDA DEL CLIENTE.....	15
2.3. MODALIDADES DE PROCEDIMIENTO DE COBRO MÁS COMUNES EMPLEADAS POR LAS ENTIDADES FINANCIERAS.....	15
2.3.1. PARTES DE LA GESTIÓN DE COBRANZA.....	15
1) El Pre.....	15
2) El Durante.....	16
3) El Post.....	16

2.3.2. MODALIDADES DE PROCEDIMIENTO DE COBRO.....	16
a) Empleo de Stickers.....	16
b) Pintado de Paredes.....	17

CAPITULO III
PARTE PROPOSITIVA

PROYECTO DE MANUAL DE COBRANZA PREJUDICIAL PARA LA
RECUPERACIÓN DE CRÉDITOS EN MORA

3.1. RECOMENDACIONES ÚTILES PARA LA GESTIÓN DE COBRANZA PREJUDICIAL.....	18
3.1.1. COMPORTAMIENTO DEL AUXILIAR DE RECUPERACIÓN PREJUDICIAL.....	18
3.1.2. PARA UNA GESTIÓN DE COBRANZA EFICIENTE.....	20
a) Acopio de Información.....	20
b) Zonificación.....	21
c) Del Ruteo.....	21
d) Oportunidad.....	21
e) Cobrar Antes que Después.....	22
f) Credibilidad.....	22
g) Realidad del Cliente.....	22
h) Demostración de Razones.....	22
i) Manejo de Objeciones.....	23
j) Beneficios de Ponerse al Día.....	23
k) Perfil del Cliente.....	24
3.2. ETAPAS GRADUALES EN EL PROCEDIMIENTO DE COBRO.....	25
3.2.1. GESTIÓN DE CAMPO.....	25
3.2.2. GRADUALIDAD.....	25
3.2.3. PROCEDIMIENTO DE COBRO POR ETAPAS.....	26

1° Carta de Invitación al Cliente.....	26
2° Carta de Notificación Perentoria.....	26
3° Presión Hacia el Garante.....	26
4° Notificación al Garante.....	27
5° Empleo de Stickers.....	27
6° Cobranza Telefónica.....	27
7° Publicación de Morosos.....	27
8° Desplazamiento de Garantías.....	28
9° Cobranza Prejudicial.....	28
10° Cobranza Judicial.....	29
3.3. SUJERENCIAS PARA LOGRAR UNA RECUPERACIÓN CON MÍNIMO COSTO Y MENOR RECORRIDO.....	29
a) Actividades.....	29
b) Flexibilidad.....	29
c) Seguimiento.....	29
d) Limitaciones al Desplazamiento de Garantías.....	30
e) Limitaciones a la Cobranza Prejudicial.....	30
f) De la Despedida y Compromisos Futuros.....	31

PARTE CONCLUSIVA

CONCLUSIONES GENERALES.....	32
RECOMENDACIONES PARA LOS AUXILIARES DE RECUPERACIÓN.....	34
RECOMENDACIONES PARA LOS CLIENTES.....	35
ANEXOS.....	40
BIBLIOGRAFÍA.....	51

INTRODUCCIÓN

La presente Monografía de Trabajo Dirigido, es fruto de la labor desempeñada en el Banco Los Andes Procredit, es un trabajo metódico, fundamentado en bases doctrinales, teóricas, jurídicas y conceptuales:

- I. Toda Institución Bancaria tiene clientes cuyos créditos se encuentran en mora, entonces, antes de seguir cualquier acción judicial, es importante realizar una gestión de cobranza, ya que de esta manera se logra recuperar el crédito sin la intervención jurisdiccional.
- II. Siendo la cobranza el proceso final de la cadena crediticia, es preferible hacer gestión en los primeros días de morosidad que habiendo avanzado. Así, por ejemplo es preferible la gestión a los cinco días de morosidad que a los veinte, por ser más eficiente y obtener mejores resultados.
- III. Existe cierto riesgo crediticio, tanto en la otorgación del crédito como en su recuperación, ambas acciones tienen como enemigo común al tiempo, cuanto más tiempo transcurre en la recuperación de cartera en mora, más dificultosa es la recuperación del mismo.

Por todo lo expuesto, se ve la necesidad de implementar un manual de cobranza prejudicial para la recuperación de créditos en mora antes de llegar a un proceso judicial, ya que el mismo ocasiona perjuicios tanto al demandante como al demandado.

MARCO DE REFERENCIA

a) MARCO HISTÓRICO

- El 10 de julio Banco Los Andes celebró 10 años desde el inició de las actividades como entidad financiera regulada, que también fueron 10 años contribuyendo al desarrollo del país. La visión del banco de sostenibilidad en el tiempo y mejora continua ofrece buenas perspectivas gracias al esfuerzo y la dedicación puesta por todo el personal sin dejar de lado el apoyo y la confianza depositada por los accionistas y en especial por aquellos clientes que acompañaron durante este tiempo a la Institución.
- A pesar de la crisis económica que vive el país en estos últimos años, Banco Los Andes presenta uno de los indicadores de cartera en mora más baja del Sistema Financiero en Bolivia, con una mora mayor a 30 días de 2.30%. Más del 96% de la cartera total se encuentra vigente; mostrando una vez más la calidad de la misma como así también la eficiencia de la tecnología crediticia empleada para la otorgación de los créditos¹.
- La mora de cartera se mantiene en niveles muy bajos hasta el año 2006, alcanzando un 2.30% que coloca a Banco Los Andes como la Institución con mora más baja del mercado micro financiero. En lo que respecta al sistema bancario tradicional la Institución cuenta con una mora significativamente más baja, ya que el promedio de mora del mercado bancario se encuentra en un 14.7%².

¹ BANCO LOS ANDES “Información institucional 2006” Pág. 19.

² BANCO LOS ANDES “Información institucional 2006” Pág. 25.

El crecimiento de más de 7.000 nuevos clientes hasta el primer semestre del presente año refleja la confianza depositada por el público en los diferentes productos ofrecidos por Banco Los Andes.

b) MARCO CONCEPTUAL

ACREEDOR.- El que tiene acción o derecho para pedir alguna cosa, especialmente el pago de una deuda, o exigir el cumplimiento de alguna obligación³.

CARPETA MOROSA.- Documentación completa del cliente⁴. Información completa que el cliente presta al momento de solicitar un crédito. Comprende lo siguiente: contrato, documento de desembolso de dinero, plan de pagos, croquis del domicilio del cliente, croquis del domicilio del garante, etc.

CARTERA MOROSA.- Información completa de clientes que corresponden a una determinada agencia bancaria⁵. Se trata de un listado general de deudores, una información completa y actual de la situación del deudor con relación a su crédito. Comprende los siguientes datos: Nombre del Cliente, Saldo, Capital, Interés, Interés Vencido, Días de Atraso, Cuotas, Cuotas Canceladas, Fecha del Crédito, etc.

CLIENTE.- Cliente de un Banco es el sujeto pasivo de una relación jurídica, persona que obtiene dinero en calidad de préstamo, en virtud de un contrato, de un Banco.

COBRANZA.- Percepción de lo debido. Recuperación o recobro. Es el proceso final de la cadena crediticia. La otorgación del crédito no esta culminada hasta que se cobre totalmente la deuda. Como tal la cobranza no

³ BENELBAZ, Héctor A. "Manual de Derecho Bancario" Ed. Depalma Buenos Aires 1994. Pág. 87.

⁴ SELDON, Arthur "Diccionario de economía" Ed. Oikos-tau S.A. Barcelona España. Pág. 95.

⁵ SELDON, Arthur "Diccionario de economía" Ed. Oikos-tau s.a. ediciones Barcelona España. Pág. 105.

esta aislada, sino que cualquier decisión que se hace en las diferentes áreas de la Institución bancaria repercute en la cartera general⁶.

COBRANZA JUDICIAL.- Perteneciente al juicio. Atinente a la administración de justicia. Hecho en justicia o por su autoridad⁷. Es el paso más estricto en el proceso de cobro, una cobranza con mediación de autoridad jurisdiccional, en este caso los Juzgados de materia civil del Poder judicial.

COBRANZA PREJUDICIAL.- Acción preliminar o previa a la intervención de una Autoridad Jurisdiccional⁸. Es la etapa intermedia entre la cobranza normal y la judicial, en la cual se advierte al cliente en los perjuicios a los que se someterá.

CRÉDITO.- Cualquier transferencia de bienes, servicios o dinero a cambio de bienes, servicios o dinero a recibir en el futuro, o en su forma más avanzada, una transferencia de dinero a cambio de una promesa de pago en el futuro⁹.

DEUDOR.- El sujeto pasivo de una relación jurídica, más concretamente de una obligación. El obligado en primer término a cumplir la prestación para con el acreedor¹⁰.

MORA.- Dilación, retraso o tardanza en el cumplimiento de una obligación. Etapa en la cual el crédito se convierte en exigible, cuando el plazo para cumplir con la obligación, determinado en el contrato, está vencido¹¹.

⁶ CABANELLAS DE TORRES, Guillermo “Diccionario jurídico elemental” Ed. Heliasta S.R.L. Buenos Aires – Argentina Pág. 54.

⁷ CABANELLAS DE TORRES, Guillermo “Diccionario jurídico elemental” Ed. Heliasta S.R.L. Buenos Aires – Argentina Pág. 169.

⁸ CABANELLAS DE TORRES, Guillermo “Diccionario jurídico elemental” Ed. Heliasta S.R.L. Buenos Aires – Argentina Pág. 253.

⁹ BALDÓ DEL CASTAÑO, Vicente “Conceptos fundamentales del derecho mercantil” Ed. Marcombo Boixareu, Barcelona México. Pág. 55.

¹⁰ BROSETA PONT, Manuel “Manual de Derecho Mercantil” Ed. Tecnos S.A. 1991 Madrid. Pág. 61.

¹¹ TRIGO REPRESAS, Félix A. “Derecho de las obligaciones” Ed. E.P. Argentina. Pág. 77.

c) MARCO JURÍDICO

Código Civil Boliviano Arts. 291-301.- Cuyos artículos establece los deberes del deudor frente a los derechos del acreedor, las relaciones entre ambos y el modo de cumplir la obligación¹².

Ley de Arbitraje y Conciliación Arts. 1-13.- Que hace referencia a un medio alternativo de solución de controversias que pueden adoptar los sujetos jurídicos antes de someter sus litigios a los tribunales ordinarios¹³.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Por qué es necesaria la implementación de un Manual de Cobranza Prejudicial para la recuperación de créditos en mora, con la finalidad de recuperar el crédito eficientemente sin la intervención de Autoridad Jurisdiccional?

DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS

a) OBJETIVO GENERAL

- Plantear un Manual de Cobranza Prejudicial para la recuperación eficiente de créditos en mora, con el fin de recuperar el crédito sin la intervención de Autoridad Jurisdiccional.

b) OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar el cumplimiento de la obligación y la situación del deudor a través de la historia.

¹² “CÓDIGO CIVIL” Decreto Ley No. 12760 de 6 de agosto de 1975. Art. 291 ss.

¹³ “LEY DE ARBITRAJE Y CONCILIACIÓN” Ley No. 1770 de 10 de marzo de 1997. Arts. 1 y 2.

- Describir los modos de cobranza más comunes empleadas en las entidades financieras en la actualidad.
- Proponer el proyecto de Manual de Cobranza Prejudicial para la recuperación de créditos en mora.

METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

- En el presente trabajo haremos uso del Método Analítico y Descriptivo.
- Se hará uso de la Documentación para la parte teórica, y las Entrevistas para la parte propositiva.

PARTE
DIAGNÓSTICA

CAPÍTULO I

EL CUMPLIMIENTO DE LA OBLIGACIÓN Y LA SITUACIÓN DEL DEUDOR EN LA ANTIGUEDAD

1.1. LAS OBLIGACIONES EN EL DERECHO ROMANO

1.1.1. CONCEPTO Y DEFINICIÓN

Podemos definir el derecho de obligación como una relación jurídica (o según el concepto romano como vínculo de derecho), por la cual una persona, llamada acreedor, tiene la facultad de exigir de otra, llamada deudor, el cumplimiento de una prestación cualquiera, positiva o negativa. La prestación positiva será de dar o hacer, la negativa, de no hacer. Tendríamos en esta relación, por una parte, a un acreedor con un derecho de crédito y, por otra, un deudor con una obligación¹⁴.

Los jurisconsultos romanos se valieron de la palabra “obligatio” para designar tanto el crédito como la deuda. Cuando se opone la obligación al derecho real, debe ser considerada como elemento del activo, por lo tanto es, en este sentido, sinónimo de crédito. A la inversa, en el lenguaje corriente obligación equivale a “ligado”; y aquí aparece su acepción restringida, ya que desde este punto de vista importa una deuda. De esto se sigue que para el acreedor es un elemento del activo de su patrimonio, en tanto que para el deudor es un integrante del pasivo¹⁵.

La palabra latina “obligatio” proviene de la preposición acusativa “ob” y del verbo transitivo “ligare, ligo, ligatum”, que significa atar, amarrar, sujetar. La etimología de la palabra coincide ampliamente con el concepto antiguo de

¹⁴ SAN SOE F. Giovanni, “Curso de Derecho Romano”, Ed. Don Bosco La Paz 1970, Pág. 195.

¹⁵ MESSINEO Francesco, “Manual de Derecho Civil y Comercial”, Ed. Jurídicas Europa-América Buenos Aires 1971, Pág. 3.

la obligación romana que entrañaba una atadura de la persona del deudor, un sometimiento personal al poder “manus” del acreedor. Ahora bien, obligación, en sentido amplio, es una relación jurídica en virtud de la cual una persona, el acreedor (creditor), tiene derecho a exigir de otra, el deudor (debitor), un determinado comportamiento positivo o negativo, la responsabilidad de cuyo cumplimiento afectará, en definitiva, a su patrimonio.

En un sentido restringido se emplea también la palabra obligación para designar, no la relación jurídica, sino el deber del deudor respecto del acreedor.

Para concluir con estas explicaciones sobre lo que se entiende por obligación a la luz de los principios romanos, podemos ensayar una definición de ello diciendo que es el vínculo jurídico en virtud del cual una persona, el sujeto activo a acreedor, tiene derecho a constreñir a otra, el sujeto pasivo o deudor, al cumplimiento de una determinada prestación, la que puede consistir en un “dare”, un “facere” (o non facere) o en un “praestare”¹⁶.

1.1.2. ELEMENTOS DE LAS OBLIGACIONES

Habíamos definido la obligación como el vínculo jurídico en virtud del cual el acreedor puede constreñir al deudor al cumplimiento de una determinada prestación, que puede consistir en un “dare”, un “facere” (non facere) o un “praestare”. Surgen de ella sus elementos integrantes: el vínculo jurídico, los sujetos y el objeto o prestación.

- a) El vínculo jurídico consiste en el deber del deudor de cumplir la prestación (debitum), es decir, observar un determinado comportamiento positivo o negativo desde que la obligación nace hasta que queda totalmente extinguida. Este vínculo de derecho que puede generarse por diversas

¹⁶ ARGUELLO Luís Rodolfo, “Manual de Derecho Romano”, Ed. Astrea Buenos Aires 1995, Pág. 277.

causas: el contrato, el delito, el cuasicontrato y el cuasidelito, crea a favor del acreedor medios coercitivos (acciones) para compeler al obligado al cumplimiento de la prestación o, en su defecto, a obtener, también coactivamente, su equivalente pecuniario¹⁷.

- b) En cuanto a los sujetos de la relación, que pueden o no estar individualmente determinados desde el momento en que nace la obligación, son un sujeto activo o acreedor (creditor) y un sujeto pasivo o deudor (debitor), que tanto puede ser una persona física como una persona jurídica. El primero está facultado para constreñir al segundo al cumplimiento de la obligación; éste tiene responsabilidad en caso de incumplimiento, que se traducirá en el pago de daños y perjuicios.

- c) Objeto de la obligación es el acto que el deudor debe realizar a favor del acreedor y cuyo cumplimiento puede exigirse por medio de la correspondiente acción. Constituye la prestación que puede traducirse en un “dare”, un “facere” o un “praestare”. Según el esquema de la fórmula, el “dare oportere” consistía en la transferencia al acreedor de la propiedad u otro derecho real sobre la cosa. “Facere o non facere oportere” implicaba un acto o hecho del deudor y también una abstención, que no fuera propiamente un “dare”. “Praestare oportere” eran términos que aludían al contenido de la obligación en general, ya consistiera en un “dare” o en un “facere”, pero más propiamente llegaron a comprender aquellas prestaciones que tenían por objeto la entrega de la cosa con otra finalidad que la de transferir la propiedad u otro derecho real¹⁸.

¹⁷ MESSINEO Francesco, “Manual de Derecho Civil y Comercial”, Ed. Jurídicas Europa-América Buenos Aires 1971, Pág. 25.

¹⁸ ARGUELLO Luis Rodolfo, “Manual de Derecho Romano”, Ed. Astrea Buenos Aires 1995, Pág. 280.

1.2. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA OBLIGACIÓN

1.2.1 ORIGEN Y EVOLUCIÓN

Suele admitirse generalmente que la noción de obligación, más propiamente del estado de “obligatus” habría surgido en materia delictual, a propósito de la expiación debida por la comisión de un delito (delictum), esto es, de un acto antijurídico con el que se irroga un daño a una persona. La víctima del agravio tenía derecho a ejercer su venganza sobre el responsable, sin restricción alguna al principio y con la limitación, más tarde, del “ojo por ojo, diente por diente”.

Se permitió después al autor del daño delictual liberarse de la venganza privada proponiendo una “composición” en concepto de pena (poena). A tal efecto se celebraba entre victimario y víctima un acuerdo sobre el monto de la pena que el primero debía al segundo, lo que hacía que el delincuente se convirtiera en deudor de quien había sufrido el daño. Más adelante, el lesionado tenía que aceptar la cuantía de la composición establecida por la ley, consagrándose, entonces, el sistema de la “composición legal”, que vino a reemplazar al de la “composición convencional o voluntaria”¹⁹.

La idea de obligación surgió en materia contractual mucho tiempo después. Los pueblos de la antigüedad vivieron dentro de una economía cerrada en la que sus transacciones se realizaban en forma de trueque, valiéndose de medios que operaban la transmisión inmediata de la propiedad, sin generar obligación alguna.

Los primeros obligados a consecuencia de actos lícitos contractuales fueron en Roma los “nexi”, plebeyos empobrecidos compelidos a solicitar

¹⁹ ARGUELLO Luis Rodolfo, “Manual de Derecho Romano”, Ed. Astrea Buenos Aires 1995, Pág. 277.

dinero en préstamo a los patricios, comprometiendo su persona en garantía del pago de la deuda, garantía que se hacía efectiva por el “nexum”, que se realizaba con los procedimientos de la “mancipatio” e importaba la auto pignoración del deudor. De allí provenía el estado de presión a que éste se sometía hasta que cumpliera la obligación²⁰.

En aquel tiempo la “obligatio” era la atadura de la propia persona, un sometimiento personal al poder del acreedor. El “obligatus” no era un deudor en el sentido actual del vocablo, sino una persona ligada con su cuerpo al acreedor, que al igual que el autor de un delito, podía ser encadenado (obligatus), matado o vendido como esclavo.

De acuerdo con ese particular régimen jurídico, la idea de obligación apenas sí se había formado, por hallarse el derecho del acreedor sobre el deudor en situación muy semejante al derecho de propiedad de que era titular el amo respecto del esclavo. Deudor y esclavo fueron, más que sujetos, objetos de derecho. El “obligatus” estaba sometido al dominio físico del acreedor (corpus obnoxium), como el esclavo estaba bajo potestad o dominio del amo (dominica potestas)²¹.

La noción de obligación como derecho personal opuesto al derecho real, sólo habría surgido en Roma al hacerse más humana la coacción contra los “nexi”. Este hecho trascendente tuvo lugar por la sanción de la “lex Poetelia Papiria (326 a. de C.), que indirectamente abolió el “nexum” al disponer que quedaba prohibido el encadenamiento, la venta y el derecho de dar muerte a los “nexi”. A partir de dicha ley el derecho del acreedor se separa del derecho de propiedad, y el cumplimiento de la obligación no recae sobre la persona del deudor, sino sobre su patrimonio, que es considerado la prenda común de los acreedores.

²⁰ CAZEAUX Pedro N., TRIGO Represas Félix A., “Derecho de las Obligaciones”, Ed. E.P. Argentina, Pág. 59.

²¹ ARGUELLO Luis Rodolfo, “Manual de Derecho Romano”, Ed. Astrea Buenos Aires 1995, Pág. 278.

En nuestra época, la situación del deudor está tratada no solamente con un sentido más humano, sino que en muchos aspectos está favorablemente considerada²².

Hemos visto que, lo que en el concepto primitivo empieza siendo un vínculo material y personal, va en lenta evolución atenuándose, de manera que las consecuencias del incumplimiento incidan sobre el patrimonio del deudor. Este proceso culmina en el derecho moderno en una situación mucho más favorable aún para el obligado que no responde ya con todos sus bienes²³.

Leyes dictadas con un espíritu de protección a los sectores sociales considerados “económicamente débiles” han puesto fuera del alcance de la acción de los acreedores a ciertos bienes que se juzgan indispensables para la subsistencia del deudor y su familia.

Sin perjuicio de volver más detalladamente sobre el particular, anticipamos que tal cosa ocurre con los muebles del hogar y los útiles de trabajo, indispensables para el deudor; con cierto porcentaje de los sueldos, las pensiones y las jubilaciones, etc.; con los beneficios sociales, aguinaldo, indemnización por despido, e indemnización por accidente de trabajo; con el bien de familia; con ciertos útiles e implementos agrícolas; entre otros²⁴.

El panorama, pues, se ha aclarado con decisivo beneficio para los deudores, con un sentido más humano y protector.

²² CAZEAUX Pedro N., TRIGO Represas Félix A., “Derecho de las Obligaciones”, Ed. E.P. Argentina, Pág. 59.

²³ ARGUELLO Luis Rodolfo, “Manual de Derecho Romano”, Ed. Astrea Buenos Aires 1995, Pág. 279.

²⁴ CAZEAUX Pedro N., TRIGO Represas Félix A., “Derecho de las Obligaciones”, Ed. E.P. Argentina, Pág. 60.

1.2.2. FUENTES DE LAS OBLIGACIONES

Las fuentes podían ser innúmeras y variadas, pero dada la tipicidad de las obligaciones, no infinitas. Su determinación muestra disparidad en los textos romanos y por ello haremos el estudio de las fuentes de las obligaciones a través de las opiniones emitidas por jurisconsultos clásicos y de los principios contenidos en las Institutas de Justiniano.

Las figuras singulares que podían dar nacimiento a las obligaciones fueron reconocidas en una primera clasificación que formuló Gayo en sus Institutas. En ella se decía que “las obligaciones nacían de un contrato o de un delito” (Gayo, 3, 88). Así esta “summa divisio”, como la llama el jurisconsulto, reconoce solamente dos términos en materia de fuentes de las obligaciones, por que ellas nacen “ex contractu” , es decir, del acuerdo de voluntades reconocido por el derecho civil, cuya fuerza obligatoria se hacía depender de la entrega de la cosa, de un acto formal, verbal o escrito o del mero consentimiento de las partes; o “ex delicto”, esto es, de un hecho ilícito que colocaba al culpable en la obligación de pagar una pena pecuniaria a quien hubiera lesionado²⁵.

Esta clasificación bimembre resulta insuficiente por que deja al margen de ella una gran gama de figuras generadoras de obligaciones que no eran ni contratos, no delitos. El mismo Gayo, en una obra que se le atribuye, aunque hoy se discute su paternidad, intitulada “Res cottidianae” o “Libri rerum cottidianarum sive aureorum”, con el fin de completarla agrega un término más a su anterior clasificación, bajo el rótulo de “varias especies de causas” (*variae causarum figurae*).

²⁵ MESSINEO Francesco, “Manual de Derecho Civil y Comercial”, Ed. Jurídicas Europa-América Buenos Aires 1971, Pág. 21.

Esta tripartición si bien tiene la ventaja de agrupar dentro de la nueva expresión “*variae causarum figurae*” a numerosas causas antes excluidas por no ser ni contratos, ni delitos, presenta el inconveniente de que incluye figuras heterogéneas que en manera alguna pueden constituir una categoría con características propias y definidas, como son los contratos y los delitos²⁶.

Los compiladores justinianos, con la idea de aclarar el término “*variae causarum figurae*” de la tripartición gayana, señalaron como principio general que los casos agrupados bajo tal denominación se desenvolvían a la manera de un contrato o de un delito. Por ello insertaron en las *Institutas* una clasificación de las fuentes de las obligaciones que comprende cuatro especies, pues “las obligaciones o nacen de un contrato o de un cuasicontrato o de un delito o de un cuasidelito” (Inst. 3, 13, 2).

Bajo los términos cuasicontrato y cuasidelito se abarcaban respectivamente algunas obligaciones derivadas de una relación lícita que podía asemejarse a un contrato, sin que hubiera existido el acuerdo; y otras provenientes de un hecho ilícito, pero que no entraban en la categoría de los delitos, y que obligaban al autor a pagar una pena pecuniaria²⁷.

1.3. INFLUENCIA DEL DERECHO CANÓNICO EN EL CUMPLIMIENTO DE LA OBLIGACIÓN

1.3.1. INFLUENCIA DEL DERECHO CANÓNICO

Este derecho ha tenido también gran influencia en el campo obligacional, trayendo el trascendental aporte de los principios de la moral cristiana, tanto más necesarios y valiosos cuanto que, como recuerda HEDEMANN: “esta parte del derecho, por ser de las más expuestas a los

²⁶ BRAVO Gonzáles Agustín, “Compendio de Derecho Romano”, Ed. Pax-México Argentina 1970, Pág. 151.

²⁷ ARGUELLO Luis Rodolfo, “Manual de Derecho Romano”, Ed. Astrea Buenos Aires 1995, Pág. 281, 282.

móviles egoístas, debe estar penetrada de sentido moral”. De exquisita moralidad, comenta Peña.

Una de las doctrinas canónicas de mayor influencia fue la de la “bona fides”. Teólogos y canonistas dieron una gran importancia a la fe en la palabra empeñada, considerando como un pecado, por asimilación a la mentira, el hecho de no cumplir la promesa: “pacta sum servando” (los pactos han de ser cumplidos). Mientras que el derecho romano era esencialmente formalista, el canónico considera que la palabra dada basta y debe cumplirse cualquiera fuese la forma en que se lo hubiera hecho; así la fórmula romanista se invierte: “ex nudo pacto actio nascitur” (del pacto desnudo nace acción), y de esta manera nace el principio del consensualismo, fundamental en todas las legislaciones modernas²⁸.

Podemos pues concluir afirmando que el rasgo característico del aporte del derecho canónico, es la “regla moral” que impregna a la norma jurídica: pero sin que se alterara sustancialmente el espíritu individualista del derecho romano, puesto que al preocuparse esencialmente de la salvación del alma, se hizo abstracción, al menos en principio, del interés del cuerpo social en el que el sujeto actuaba.

1.3.2. LA SITUACIÓN DEL DEUDOR

En el derecho romano primitivo la obligación estaba constituida por un vínculo materializado, el “nexum” (de nectere: anudar) que evocaba la cadena con que se aprisionaba el cuerpo del deudor. En virtud de ese vínculo: el acreedor tenía sobre el deudor un verdadero derecho real: el deudor estaba en situación de “mancipi”, vale decir, privado de libertad, como si hubiera dado su cuerpo en prenda al acreedor.

²⁸ CAZEAUX Pedro N., TRIGO Represas Félix A., “Derecho de las Obligaciones”, Ed. E.P. Argentina, Pág. 55.

Concebido así el vínculo, la situación del deudor era extremadamente rigurosa: en caso de no cumplir, podía ser aprisionado por el acreedor, compelido a trabajar en beneficio de éste, reducido a esclavitud, vendido en el otro lado del Tíbet y aun muerto y repartido en pedazos entre los acreedores. Si bien algunos autores entienden que esto último fue únicamente metafórico, aludiendo al reparto de los bienes del obligado y que jamás se practicó esta partición macabra, la verdad es que la situación del deudor en Roma distaba mucho de ser cómoda²⁹.

Las continuas insurrecciones de los deudores contribuyeron a atemperar este régimen. La Ley “Poetelia Papiria” (año 428 de Roma y 326 a. de C.) suprimió el “nexum”: el deudor podía ser aprisionado, pero no encadenado y debía hacerse ante todo la persecución de sus bienes.

La “Lex Vallia”, cuarenta años después permitió al deudor rechazar la “manus”, es decir, que el acreedor no podía llevarse al deudor sino en caso de existir sentencia y le permitió a éste defenderse directamente, sin necesidad de “vindex”.

Con posterioridad, la Ley Julia consagró el derecho del deudor de buena fe, de hacer cesión de bienes a sus acreedores, con lo que su responsabilidad se limitaba a su patrimonio. Quedó, sin embargo, como un resabio del rigor romano, el procedimiento de la prisión por deudas, que recién desapareció en el derecho moderno, pasada la mitad del siglo XIX. Henri CAPITANT dice que en Francia, la abolición de la prisión por deudas marca una nueva época en materia de obligaciones³⁰.

²⁹ MESSINEO Francesco, “Manual de Derecho Civil y Comercial”, Ed. Jurídicas Europa-América Buenos Aires 1971, Pág. 23.

³⁰ CAZEAUX Pedro N., TRIGO Represas Félix A., “Derecho de las Obligaciones”, Ed. E.P. Argentina, Pág. 58.

En nuestra época, la situación del deudor está tratada no solamente con un sentido más humano, sino que en muchos aspectos está favorablemente considerada.

PARTE
PRONÓSTICA

CAPITULO II

MODOS DE COBRANZA MÁS COMUNES EMPLEADAS EN LA ACTUALIDAD

2.1. PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN DE COBRANZA

2.1.1. LA COBRANZA

Percepción de lo debido. Recuperación o recobro Es el proceso final de la cadena crediticia. La otorgación del crédito no esta culminada hasta que se cobre totalmente la deuda. Como tal la cobranza no está aislada, sino que cualquier decisión que se hace en las diferentes áreas de la Institución repercute en la cartera general. Cuando un cliente entra en mora, la cobranza se la realiza con visitas a su domicilio para persuadir y negociar con el cliente, visitas hechas por el Auxiliar de Recuperación de Cartera³¹.

2.1.2. PRINCIPIOS

Con la finalidad de que la gestión de cobranza alcance un resultado positivo, que es la recuperación total del crédito, se tiene los siguientes principios:

a) Eficiencia

Se prioriza aquellos procesos que impliquen el menor costo posible contra la eficiencia de resultados. En un esquema masivo, implica la búsqueda de economías de escala, minimización de recorridos, mínimos procesos por cliente.

³¹ CABANELLAS De Torres Guillermo, “Diccionario Jurídico Elemental”, Ed. Heliasta S.R.L. Buenos Aires Argentina, Pág. 169.

b) Gradualidad

La gestión de cobranza tiene que ser gradual en la presión ejercida hacia el cliente. No quemar etapas, pues de no tener éxito, la eficiencia del siguiente proceso es mermada.

c) Oportunidad

Estar presente justo cuando el cliente tiene el dinero y primero que nadie. Si el deudor moroso indica que tendrá en una determinada fecha y hora, el Auxiliar de Recuperación debe presentarse a esa hora y día.

d) Credibilidad

Lo que se dice que se va a hacer, se hace. Si a un cliente se le dice que no podrá acceder al crédito y al poco tiempo se le otorga uno nuevo, o que su nombre ingresará a la central de riesgos dependiente de la Superintendencia de Bancos, y por el contrario no se toman dichas medidas, el argumento se perdió y junto a el toda autoridad de cobranza sobre el cliente.

2.2. EL CONOCIMIENTO DE LOS CLIENTES PARA LA GESTIÓN DE COBRANZA

2.2.1. POR SECTORES ECONÓMICOS Y POR GÉNERO

La estructura por sector de la cartera institucional responde por un lado a las características tanto del sistema financiero nacional y más particularmente, a la de las micro y pequeñas empresas. El sector Comercio concentra el 36,4% de créditos, seguido de los sectores de Servicios (26,1%), Asalariado (17,0%), Producción (14,5%) y Agropecuario (5,9%). La

estratificación en saldo muestra que el sector al cual se destina mayor cantidad de recursos es Comercio (38%), seguido por Servicios (33%), Producción (13%), Asalariado (10,3%) y Agropecuario (3,5%).

En cuanto a la distribución de créditos por género, el género femenino es el sector al cual se destina mayor cantidad de recursos (50,9%), seguido por el masculino (49,1%)³².

2.2.2. CARACTERÍSTICAS DEL CLIENTE

A continuación se detallan algunos puntos a considerar para un buen conocimiento del cliente moroso:

a) COMPORTAMIENTO DE PAGO

- En que fecha suele pagar.
- Con cuantos días de mora acostumbra pagar.
- Cuantas cuotas por vez.
- Donde suele pagar.

b) ACTITUD FRENTE A LA GESTIÓN DE COBRANZA

- No le agrada que lo gestionen.
- Espera que lo gestionen para pagar.
- Paga luego de varias gestiones.
- Sólo paga cuando se le gestiona en campo y no telefónicamente.
- Paga cuando se le gestiona en el trabajo.
- Paga cuando se le gestiona al garante, al cónyuge o familiar.

³² BANCO LOS ANDES, “Información Institucional”, Pág. 21.

c) CAPACIDAD DE PAGO

- Doble en meses.
- Con problemas estructurales de pago (quiebra de negocio).
- Con problemas coyunturales de pago (pocas ventas).

d) NIVEL SOCIOECONÓMICO

- Nivel alto, medio, bajo.
- Es formal o informal.

e) CARACTERÍSTICAS DE LA DEUDA DEL CLIENTE

- Días de morosidad.
- Ciclo en la vida del crédito.

Una gran parte de estas variables categorizar al cliente, y junto a el la mejor estrategia de gestión y cobranza probable.

2.3. MODALIDADES DE PROCEDIMIENTO DE COBRO MÁS COMUNES EMPLEADAS POR LAS ENTIDADES FINANCIERAS

2.3.1. PARTES DE LA GESTIÓN DE COBRANZA

La gestión misma de cobranza, tiene tres partes:

- 1) El Pre.-** Relacionado a todas las actividades que se deben realizar previa la gestión o visitas al cliente. Comprende la administración de la información sobre cartera morosa, el planeamiento de gestión y la estrategia misma de cobranza.

- 2) **El Durante.-** Relacionado a todas las actividades que se deben realizar para gestionar en sí a los clientes. Comprende las técnicas y tácticas de persuasión. La supervisión y la determinación de la estrategia de seguimiento del crédito.

- 3) **El Post.-** Relacionado a todas las actividades que se deben realizar luego de la faena diaria de gestión de cobranza. Comprende el proceso inmediato de recaudación, de control de eficiencia y la clasificación definitiva del cliente para el proceso siguiente a realizar.

2.3.2. MODALIDADES DE PROCEDIMIENTO DE COBRO

Normalmente se emplea varias modalidades de procedimiento de cobro. A continuación se presentan los procedimientos más utilizados en la gestión de cobranza:

a) Empleo de Stickers

Consiste en el fijado de stickers en la puerta del domicilio del cliente en mora, el cual contiene los siguientes datos: El Título “DEUDOR MOROSO”, Nombre de la Institución Financiera, Nombre del Cliente en Mora, citándolo para que se presente en las oficinas de la Institución Financiera, o recordándole su obligación de crédito con la Institución.

b) Pintado de Paredes

Consiste en la utilización de pintura en las paredes del domicilio del cliente en mora, escribiendo las siguientes frases: “DEUDOR MOROSO”, “CASA EN JUICIO”, “PAGUE SU DEUDA”, “CASA EN REMATE POR DEUDA”, “CASA HIPOTECADA”, etc.

PARTE
PROPOSITIVA

CAPITULO III

PROYECTO DE MANUAL DE COBRANZA PREJUDICIAL PARA LA RECUPERACIÓN DE CRÉDITOS EN MORA

3.1. RECOMENDACIONES ÚTILES PARA LA GESTIÓN DE COBRANZA PREJUDICIAL

3.1.1. COMPORTAMIENTO DEL AUXILIAR DE RECUPERACIÓN PREJUDICIAL

Con el fin de lograr una mejor solución tanto para el cliente, como para la Institución, a continuación le indicamos algunos consejos útiles, las cuales pueden ser:

- a) La corrección en la comunicación se basa en un uso adecuado y apropiado del idioma, con expresiones claras y que en todo momento reflejen una actitud firme de la empresa en lograr la mejor solución, en salvaguarda a sus intereses y derechos.
- b) Respetar los niveles jerárquicos, de autoridad, comunicación, en todos los niveles.
- c) Durante y mientras se da la relación con el cliente, por respeto, se deberá evitar fumar, haber ingerido o ingerir bebidas alcohólicas, y tampoco estar comiendo mientras se conversa con el cliente.
- d) Deberá evitarse sobre todo relaciones personales, que no sean de índole comercial.
- e) Deberá evitar el uso de adulaciones o falsos ofrecimientos.

- f) Deberá evitar la crítica mal intencionada hacia sus compañeros.

- g) Siempre cooperará con otros compañeros, compartiendo con ellos la información de clientes que haya obtenido.

- h) Como el Auxiliar de Recuperación representa a la Empresa, debe identificarse de manera clara y explícita, por ejemplo: “BUENOS DÍAS, MI NOMBRE ES JUAN PEREZ, DESEO HABLAR CON EL Sr. PERICO DE LOS PALOTES”.

- i) Una vez que el Auxiliar se encuentra frente al Cliente buscado, recién puede mencionar la Institución a la cual representa, por ejemplo: “BUENOS DÍAS, MI NOMBRE ES JUAN PEREZ, SOY AUXILIAR DE RECUPERACIÓN DE BANCO LOS ANDES, Sr. PERICO DE LOS PALOTES.....”, esto con el fin de que el cliente, muchas veces, suele ocultarse al anoticiarse que le busca personal del Banco.

- j) De acuerdo a las circunstancias del caso, para lograr una conversación personal con el Cliente, el Auxiliar puede inventar algún otro motivo, por ejemplo: “BUENOS DÍAS, MI NOMBRE ES JUAN PEREZ, TENGO CORRESPONDENCIA PARA EL Sr. PERICO DE LOS PALOTES.....”, “BUENOS DÍAS, MI NOMBRE ES JUAN PEREZ, SOY AMIGO DEL Sr. PERICO DE LOS PALOTES.....”, etc., siempre y cuando el Cliente demuestre ser una persona inubicable o escurridiza, o según el Auxiliar crea conveniente.

- k) El planteamiento de la situación es de por sí el motivo de la visita, pero conocedores de la problemática de información que se tiene sobre la situación de los clientes en el sistema, siempre el planteamiento inicial deberá ser manejado con cautela y tino de la siguiente manera: “Sr. PERICO DE LOS PALOTES, EL MOTIVO DE MI VISITA OBEDECE AL

CRÉDITO OTORGADO POR NUESTRA INSTITUCIÓN, Y NOS INTERESARÍA SABER EL PORQUÉ DE SU RETRASO EN LA CANCELACIÓN DE SU CUOTA”, siempre con una voz clara, firme y segura, pero al mismo tiempo amable.

3.1.2. PARA UNA GESTIÓN DE COBRANZA EFICIENTE

Comprende la administración de información sobre cartera morosa, el planeamiento de gestión y la estrategia misma de cobranza. Para lograr una gestión de cobranza eficiente, el Auxiliar de Recuperación Prejudicial, previa la gestión o visitas al cliente debe realizar las siguientes actividades:

a) Acopio de Información

El Auxiliar de Recuperación deberá anotar lo más que pueda a fin de tener argumentos sólidos de negociación como:

- Dirección exacta del domicilio tanto del cliente como del garante.
- Números telefónicos tanto del cliente como del garante.
- Bienes dados en garantía y mobiliario de la casa.
- Propiedad del inmueble (si es dueño de casa o inquilino).
- Cuantos días de mora tiene.
- Cuantas cuotas le falta por pagar.
- Cuando fue la última vez que pagó.
- Cuanto y cuando fue el crédito que obtuvo de la Institución, etc.

b) Zonificación

La zonificación involucra una segmentación geográfica de la región de cobranza, además de involucrar las cuentas de acuerdo a una concentración de cartera. Es importante puesto que facilita el planeamiento y la asignación de Auxiliares de Recuperación.

Facilita asimismo, la minimización de recorridos lo cual permita mayor eficiencia y ubicabilidad del Cliente. Existen factores críticos que hay que tomar en cuenta para ser eficientes en la zonificación, como por ejemplo:

- Buena codificación y estandarización a nivel nacional.
- Actualización de nuevas zonas.
- Correcta aplicación y/o asignación de la zona de cobranza desde el momento que se otorga el crédito.
- Contar con el mapa de la ciudad actualizada.

c) Del Ruteo

El ruteo del Auxiliar de Recuperación debe empezar primero partiendo de una Avenida Principal o Troncal, gestionando secuencialmente a los clientes que se encuentren ubicados en esta Avenida y las Calles adyacentes.

d) Oportunidad

Estar presente justo cuando el cliente tiene el dinero y primero que nadie. Si el deudor moroso indica que tendrá en una determinada fecha y hora, el Auxiliar de Recuperación debe presentarse a esa hora y día.

e) Cobrar Antes que Después

Es preferible hacer gestión en los primeros días de morosidad que habiendo avanzado. Así por ejemplo, es preferible la gestión a los cinco días de morosidad que a los veinte, por ser más eficiente y obtener mejores resultados.

f) Credibilidad

Lo que se dice que se va a hacer, se hace. Si a un cliente se le dice que no podrá acceder al crédito y al poco tiempo se le otorga uno nuevo, o que su nombre ingresará a la central de riesgos dependiente de la Superintendencia de Bancos, y por el contrario no se toman dichas medidas, el argumento se perdió y junto a el toda autoridad de cobranza sobre el cliente.

g) Realidad del Cliente

Amerita un conocimiento del cliente para ubicarlo, ser oportuno, ofrecerle argumentos y alternativas que calcen con sus necesidades y priorice el pago. En todo caso le planteemos la mejor alternativa que calce con sus posibilidades.

h) Demostración de Razones

La demostración de razones son los planteamientos del cliente, como motivos por los que no ha podido pagar puntualmente sus cuotas, pudiendo plantear argumentos valederos o no de su incumplimiento, entre los cuales se pueden citar los siguientes:

- Esta pasando por una situación difícil.
- Su negocio no genera recursos para pagar su cuota.
- Se quedo sin empleo.
- No entendió las condiciones del contrato en cuanto a su plan de pagos.
- Porque lo trataron mal el personal de la Institución (Analista, Jefe de Agencia, etc.).
- Priorizó otras obligaciones antes que la nuestra.
- No pensó que los recargos fueran tan altas.
- Que sencillamente ya pagó mucho y no quiere pagar más.
- Por motivos de enfermedad.

i) Manejo de Objeciones

A todos los planteamientos del cliente, el encargado de la recuperación deberá escuchar cuidadosamente y luego rebatir cada uno de los argumentos de manera firme pero cordial, como:

- Debió haber tomado nota.
- debió haber consultado.
- debería haberse presentado en la Institución en busca de una solución, etc.

j) Beneficios de Ponerse al Día

Al mismo tiempo de rebatir los argumentos del cliente, el Auxiliar de Recuperación debe hacerle saber la importancia de mantener al día su crédito, por los siguientes motivos:

- No podrá obtener con facilidad créditos futuros.

- Porque esta pagando sumas adicionales por moras (intereses pactados, penales y moratorios).
- Porque le es incomodo que lo visiten para cobrarle, en domicilio o en el trabajo.
- Que debe evitar que su nombre figure en la Central de Riesgos de la Superintendencia de Bancos, mediante el cual ya no puede acceder a otros créditos comerciales, tales como Tarjetas de Crédito, Créditos en Casas Comerciales, Préstamos Comerciales, etc.

k) Perfil del Cliente

El cliente asume determinados perfiles cuando ha incurrido en incumplimiento de sus cuotas (morosidad), lo hace por una determinada necesidad y asume otro perfil distinto al que es, puesto que su condición así lo requiere. A continuación se sugiere algunas clasificaciones:

- **Cliente de Tipo Vanidoso.** Se aconseja manejar su personalidad y ego.
- **Cliente de Tipo Callado.** Se aconseja presentarle preguntas abiertas y no presionarlos demasiado.
- **Cliente de Tipo Desconfiado.** Se aconseja buscar empatía y de ser necesario, comprometerse personalmente en la solución de su problema.
- **Cliente de Tipo Grosero.** Se aconseja no caer en su juego e ir directamente al punto de manera firme, pero sin perder la cortesía y la educación.

- **Cliente de Tipo Agresivo.** Se aconseja mantener una posición firme, jugando con las preguntas hasta encontrar el momento en que se calme y llevarlo a razonar en forma conjunta, sin perder nunca la educación.
- **Cliente de Tipo Hablador.** Se aconseja no caer en la trampa y tratar de llevarlo al tema, apoyándose con preguntas cerradas.
- **Cliente de Tipo Inteligente.** Sabe que esta en falta, pero juega con el Auxiliar de Recuperación, pasando por todos los tipos anteriores tratando de crear una imagen falsa. Se aconseja no caer en su juego y manejar la situación con inteligencia. Sobre todo, no perder el horizonte de la negociación.

3.2. ETAPAS GRADUALES EN EL PROCEDIMIENTO DE COBRO

3.2.1 GESTIÓN DE CAMPO

Es aquella gestión de cobranza vía visitas personales al cliente moroso, el envío de un Auxiliar de Recuperación que se enfrente al cliente es un procedimiento de cobro muy efectivo. El pago puede hacerse en el acto.

3.2.2 GRADUALIDAD

La gestión de cobranza tiene que ser gradual en la presión ejercida hacia el cliente. No quemar etapas, pues de no tener éxito, la eficiencia del siguiente proceso es mermada.

3.2.3. PROCEDIMIENTO DE COBRO POR ETAPAS

Normalmente se emplea varias modalidades de procedimiento de cobro. A medida que la cuenta envejece más y más, la gestión de cobro debe hacerse más personal y más estricta. A continuación se presentan las etapas graduales, ejecutadas por el Auxiliar de Recuperación, que deben seguirse en el proceso de cobro:

1° Carta de Invitación al Cliente

Después de cierto número de días contados a partir de la fecha de vencimiento de una cuota en mora, la Institución debe enviar una carta en buenos términos, recordándole al cliente su obligación.

2° Carta de Notificación Perentoria

Si la cuota no se cobra dentro de un periodo determinado después del envío de la carta, se envía una segunda carta con plazo perentorio, citando al cliente para que se presente en nuestra Institución.

3° Presión Hacia el Garante

Si la gestión hacia el cliente no produce efectos, el Auxiliar de Recuperación debe ejercer presión contra el garante, haciéndole llegar la carta en buenos términos, recordándole al garante su obligación como deudor solidario y mancomunado.

4° Notificación al Garante

Después de la carta en buenos términos, si la cuota no se cobra dentro de un periodo determinado, se envía una segunda carta más perentoria, citando al cliente y/o garante para que se presente en nuestra Institución.

5° Empleo de Stickers

Consiste en el fijado de stickers en la puerta del domicilio del cliente y/o garante en mora, el cual contiene los siguientes datos: El Título “DEUDOR MOROSO”, Nombre de la Institución Financiera, Nombre del Cliente y/o garante en Mora, citándolo para que se presente en las oficinas de la Institución Financiera, o recordándole su obligación de crédito con la Institución.

6° Cobranza Telefónica

Si aparentemente los recursos anteriores no dan resultado, una llamada telefónica al cliente y/o garante (fijo o celular) del Departamento Legal puede ser muy útil. Indicándole que si no paga, o al menos si no hace algún compromiso de pago, la cobranza se la realizará con mediación de una Autoridad Jurisdiccional en los Estrados Judiciales.

7° Publicación de Morosos

El Auxiliar de Recuperación deberá verificar personalmente si el nombre del deudor y/o garante ya ha ingresado a la Central de Riesgos de la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras.

8° Desplazamiento de Garantías

Al haber agotado todos los recursos posibles de negociación, la recuperación total puede depender del oportuno desplazamiento de garantías antes de que el cliente disponga de los mismos. Pero, esta medida debe ejecutarse previa aprobación del Departamento Legal, para cumplir con todas las formalidades de ley.

9° Cobranza Prejudicial

Esta cobranza como intermedio entre la cobranza normal y la judicial, podría optarse por dos modalidades:

1. La realizada mediante copias de memoriales de demanda, listas para ser presentadas en Demandas Nuevas de la Corte Superior de Justicia, advirtiendo a los clientes en los perjuicios a los que se someterá si se llega a la etapa judicial.
2. Con la intervención de las Oficinas de Conciliación Ciudadana dependiente de la Policía Nacional, mediante la entrega de los respectivos comparendos (Notificaciones Policiales para la asistencia a una audiencia en presencia del funcionario policial). Como un medio alternativo de solución de controversias, cualquiera de las partes también puede adoptar lo que establece la Ley No. 1770 Ley de 10 de marzo de 1997 “Ley de Arbitraje y conciliación”.

10° Cobranza Judicial

Este es el paso más estricto en el proceso de cobro, una cobranza con mediación de una Autoridad Jurisdiccional, es este caso el Poder Judicial, es decir ante Juzgados de Materia Civil. Etapas procedimentales que se siguen conforme a lo establecido en el Código de Procedimiento Civil.

3.3. SUJERENCIAS PARA LOGRAR UNA RECUPERACIÓN CON MÍNIMO COSTO Y MENOR RECORRIDO

a) Actividades

Luego de una faena diaria de gestión de cobranza, el Auxiliar de Recuperación debe realizar el proceso inmediato de recaudación de resultados para cada caso, un control de eficiencia y la clasificación definitiva del cliente para el proceso siguiente a realizar.

b) Flexibilidad

Si bien el procedimiento de la cobranza es por etapas y gradual en la presión hacia el cliente, se debe poder acelerar y/o alternar procesos para lograr mejores resultados y en el menor tiempo, según el caso lo amerite.

c) Seguimiento

Es imprescindible hacer seguimiento a la cartera que hemos gestionado. El Auxiliar de Recuperación debe dejar constancia en una ficha kardex creada para cada cliente, el manejo que se hizo con el cliente así como las características del mismo. Si hay algún compromiso de pago de las cuotas

vencidas, se deberá tomar nota del mismo para evitar gastos y gestiones innecesarias.

d) Limitaciones al Desplazamiento de Garantías

En este punto cabe recalcar que el Auxiliar de Recuperación debe tener mucho cuidado al momento de realizar el desplazamiento de prendas, toda vez que el mismo debe efectuarse con el pleno consentimiento del deudor tanto al ingreso al domicilio como al retirar del mismo los bienes. Actuando con astucia, cautela y poder de convencimiento haciéndole notar que en una de las cláusulas del contrato, el deudor ha dado en calidad de garantía a la Institución y él sólo figura como depositario gratuito y que el incumplimiento de una de sus cuotas faculta a la Institución al retiro de los mismos y que su negativa al desplazamiento dará lugar al inicio de un proceso penal por apropiación indebida de los mismos.

e) Limitaciones a la Cobranza Prejudicial

Cuando la cobranza es ejecutada con intervención de las Oficinas de Conciliación Ciudadana dependientes de la Policía Nacional, deberá tenerse en cuenta los siguientes aspectos:

- La entrega de los mandamientos de comparendo deberá ser entregado por un funcionario de la Policía Nacional.
- Deberá entregarse el mismo en forma personal, de no ser habido el cliente, será representado por el funcionario policial.
- El mandamiento de comparendo no faculta a ingresar al domicilio del deudor, mucho menos al desplazamiento de garantías.

f) De la Despedida y Compromisos Futuros

La despedida debe ser rápida pero cortes. En el caso de haber logrado resultados positivos se debe resaltar lo beneficioso que esto le proporciona y nuestra complacencia de poder haber llegado a un acuerdo.

PARTE
CONCLUSIVA

CONCLUSIONES GENERALES

Después de haber efectuado un análisis y descripción de los clientes de un Banco, las causas principales, detectadas en base a la investigación, por las que muchos clientes entran en mora con sus créditos, son diversas. Por lo tanto, se tiene las siguientes conclusiones:

- a) Hay clientes que no demuestran voluntad de solución con el Banco, son quienes cuando se les busca se ocultan, por tanto no les interesa llegar a un proceso judicial.
- b) Nos encontramos con clientes que sí tienen voluntad de solución, pero que atraviesan por una desgracia, como el robo de todas sus herramientas, motivo por el cual no pueden mantener al día sus cuotas.
- c) Entre las causas para no mantener al día sus cuotas, muchas veces es porque el cliente se quedó sin empleo, por cierre de la empresa o por conclusión del contrato de trabajo.
- d) Cuando el Auxiliar de Recuperación se presenta en el domicilio del cliente en mora, se encuentra con que el cliente había estado mal de salud a causa de un accidente o enfermedad.
- e) En algunas ocasiones, la causa para no mantener al día sus cuotas del crédito es por que el cliente habría fallecido, a causa de un accidente o enfermedad.
- f) Muchas veces el cliente obtiene un crédito para emprender un negocio, pero lamentablemente cae en un fracaso, o simplemente su negocio no genera recursos para pagar su cuota.

- g) Otra de las causas para entrar en mora, es que el cliente, a momento de obtener un crédito, no entiende las condiciones del contrato en cuanto a su plan de pagos, hasta que se le cobra.

- h) Hay clientes que obtienen créditos de diferentes Bancos, en ese caso, el cliente muchas veces prioriza otras obligaciones antes que la nuestra, por ser un crédito más antiguo o de mayor monto de dinero.

Una vez analizada y evaluada la demostración de razones por parte del cliente, el Auxiliar de Recuperación Prejudicial le ofrece argumentos y alternativas que calcen con sus necesidades y priorice el pago. En todo caso se le plantea la mejor alternativa que calce con sus posibilidades.

RECOMENDACIONES PARA LOS AUXILIARES DE RECUPERACIÓN

Para una adecuada recuperación del crédito en un cien por ciento, con eficacia, celeridad y eficiencia, se debe contar con un Manual de Recuperación tomando en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Una reducción de la cantidad de procesos judiciales de montos menores sería de mucha utilidad en cuanto a su tramitación (a menor volumen, mayor efectividad), créditos que son más convenientes que los manejen los Auxiliares de Recuperación.
- Una correcta delimitación de cartera, puesto que no es apropiado realizar un doble esfuerzo tanto por el Departamento Legal y los Responsables de Recuperación, ya que esto significa una operación de alto costo, más aún cuando se trata de minimizar los costos.
- Es preferible hacer gestión en los primeros días de morosidad que habiendo avanzado. Así por ejemplo, es preferible la gestión a los cinco días de morosidad que a los veinte, por ser más eficiente y obtener mejores resultados.
- Es recomendable hacer seguimiento a la cartera que hemos gestionado. El Auxiliar de Recuperación debe dejar constancia en una ficha kardex creada para cada cliente, el manejo que se hizo con el cliente así como las características del mismo. Si hay algún compromiso de pago de las cuotas vencidas, se deberá tomar nota del mismo para evitar gastos y gestiones innecesarias.

RECOMENDACIONES PARA LOS CLIENTES

COMO HAGO PARA REALIZAR UN GIRO: Ni la persona que envía, ni la que recibe necesitan ser clientes de un Banco, simplemente hay que acercarse a una oficina bancaria, solicitar el servicio y el dinero llegará rápidamente y sin ningún riesgo a su destino. Pero, se debe tomar en cuenta que los Bancos cobran una comisión bancaria por este servicio, que generalmente esta en función al monto que se envía.

COBRANZA JUDICIAL: Pertenece al juicio. Atinente a la administración de justicia. Hecho en justicia o por su autoridad. Es el paso más estricto en el proceso de cobro, una cobranza con mediación de autoridad jurisdiccional, en este caso los Juzgados de materia civil del Poder judicial.

COBRANZA PREJUDICIAL: Acción preliminar o previa a la intervención de una Autoridad Jurisdiccional. Es la etapa intermedia entre la cobranza normal y la judicial, en la cual se advierte al cliente en los perjuicios a los que se someterá.

CÓMO SE ACCEDE A UNA TARJETA DE CRÉDITO: Toda persona que cuente con ingresos puede acceder a una Tarjeta de Crédito. Este producto bancario bien utilizado es muy conveniente y práctico, la persona que acceda a una tarjeta debe ser muy ordenada en sus gastos porque lo importante es que se tenga siempre en cuenta que lo que se consuma pueda ser pagado, para mejorar este control la entidad financiera le hará llegar mensualmente un detalle pormenorizado de sus consumos donde indica además los intereses mensuales y las comisiones que cada banco aplica por el servicio.

CÓMO SE PUEDE EVITAR EL CAMBIAZO: Primero, no reciba ayuda de desconocidos. Segundo, cuando termine de realizar alguna operación, asegúrese que sea su tarjeta la que tiene en su poder.

CÓMO SE PUEDE EVITAR EL PIGEN: Primero, no responda a solicitudes de información personal por correo electrónico, si tiene dudas llame a la entidad que supuestamente ha enviado el mensaje. Segundo, no acceda a la página de su Banco a través de enlaces, escriba la dirección en la barra del explorador. Y Tercero, consulte frecuentemente sus saldos bancarios.

DONDE PUEDO ABRIR UNA CUENTA DE AHORROS EN UFVs: En las entidades financieras que tienen el producto de operaciones en UFVs., los requisitos de ahorro son los mismos que para abrir una cuenta de ahorros en bolivianos o dólares.

EN CUANTO TIEMPO SE PAGA EL CRÉDITO HIPOTECARIO: El crédito hipotecario puede ser a mediano o largo plazo, quince años por ejemplo, y la garantía es la propiedad que estas comprando. Recuerde planear responsablemente el financiamiento, porque si no cumple con sus pagos, puede perder el departamento o la casa que esta comprando.

EN QUE MONEDA SE REALIZAN LAS OPERACIONES EN UFVs: Se realizan en bolivianos, según el valor de la UFV. en la fecha de cada transacción, la UFV no es una moneda, sino mas bien una denominación ligada a la inflación.

PORQUE EL BANCO REALIZA EL COBRO DE LAS COMISIONES: El Banco invierte constantemente para brindarle mejores servicios, abrir más oficinas, instalar más cajeros, contratar más personal, desarrollar mejores sistemas, el cobro de esta comisión es para que todo esto funcione.

PORQUE ES BENEFICIOSO AHORRAR EN UFVS: Porque la UFV., es una unidad que protege y mantiene el valor de sus depósitos respecto de la inflación, no paga el impuesto a las transacciones financieras y tampoco esta expuesto al mercado de compra o venta como con el dólar americano.

PRECAUCIONES PARA EVITAR LOS ASALTOS Y FRAUDES: Si usualmente cobra sumas importantes de dinero en entidades financieras, trate de cambiar la rutina de cobro, retirando su dinero en otra agencia bancaria a la acostumbrada o transportándose por otra ruta, no mencione a otras personas sobre las transacciones que realiza en los bancos, no exponga el dinero efectivo que tenga en su poder antes de llegar a la ventanilla del banco.

QUE ES EL CAMBIAZO: Es un tipo de fraude que consiste en lo siguiente: el cliente es distraído por un extraño cuando esta realizando una operación, el extraño logra ver su clave, luego utilizando algún truco le cambia la tarjeta sin que el cliente se percate, luego conociendo la clave y teniendo la tarjeta del cliente en su poder hace retiros de sus cuentas.

QUE ES EL GIRO: Es un servicio que le prestan los Bancos para enviar dinero de una ciudad a otra o de un país a otro.

QUE ES EL PIGEN: Es una forma de estafa bancaria que usa correos electrónicos fraudulentos, estos correos electrónicos son enviados supuestamente por el Banco donde se es cliente y lo que hacen es llevar al usuario a páginas donde piden información confidencial que luego se usarán para el robo o fraude.

QUE ES LA REPROGRAMACIÓN: Implica la elaboración de un nuevo contrato con nuevas condiciones de pago, es decir, alargar el plazo, mejorar las garantías de crédito y adaptar las cuotas a la capacidad de pago del cliente, dándole una nueva oportunidad al cliente en que solucione el cumplimiento de su obligación con la entidad bancaria.

QUE ES UN CRÉDITO HIPOTECARIO: Es un préstamo que se otorga a un cliente que necesita comprar una casa, un departamento, una oficina, cualquier propiedad, o también para hacer ampliaciones de su casa o remodelarla. Cualquier persona que pueda demostrar ingresos puede tener un crédito hipotecario.

QUE ES UNA TARJETA DE CRÉDITO: Es una línea de crédito reutilizable, quiere decir que el usuario puede utilizar hasta el total de su línea y reponer la misma a medida que paga por ella, puede utilizarla como medio de pago para adquirir bienes o servicios en comercios autorizados, no es necesario que pague mensualmente al contado por todos los consumos ya que la tarjeta de crédito le permite financiar estos generalmente por dos años.

QUE ES UNA TARJETA DE DÉBITO: Es un servicio que presta el Banco a sus clientes para sacar dinero en cualquier momento de los cajeros automáticos. Para contar con este servicio es necesario ser cliente de una determinada entidad bancaria, la cual le extiende dicha tarjeta en forma gratuita.

QUE SON LAS COMISIONES BANCARIAS: Son montos de dinero que se debita de su cuenta de ahorro o cuenta corriente para que pueda recibir su estado de cuenta puntualmente, así puede hacer cientos de operaciones, realizar transacciones las veinticuatro horas del día en cajeros automáticos, consultar su saldo por teléfono, es decir recibir todo el servicio que le preste el banco.

QUE SON LOS FONDOS MUTUOS: Son otra manera de ahorrar, el Banco o la entidad financiera junta su dinero con el de un grupo de personas y forman un fondo que es administrado por un grupo de especialistas, esa bolsa se invierte en acciones y bonos de empresas rentables para que ganen más y se divide en cuotas que luego se transforman en dinero.

QUE SON LOS FONDOS DE INVERSIÓN.- Son otra manera de ahorrar, la sociedad administradora de fondos de inversión, junta su dinero con el de un grupo de personas y forman un fondo que es administrado por un grupo de especialistas, esa bolsa se invierte en acciones y bonos de empresas rentables para que ganen más y se divide en cuotas que luego se transforman en dinero.

QUE VENTAJAS TENGO AL AHORRAR EN UFVs: Principalmente que se mantiene el valor del dinero con respecto a la evolución de los precios, es decir, el dinero no pierde su valor adquisitivo, los intereses que se perciben tendrán un rendimiento real, es decir que no serán afectados por la inflación.

QUIÉNES PUEDEN REALIZAR OPERACIONES EN UFVs: Toda persona natural o jurídica que quiera ahorrar en esta unidad de cambio.

TENGO QUE COBRAR DINERO DEL BANCO PARA PAGAR AL PERSONAL DE MI EMPRESA PERO TENGO MIEDO QUE ME ASALTEN, QUE PUEDO HACER: Por su seguridad evite trasladar consigo sumas importantes de dinero, pregunte en la entidad financiera de la cual retirará el monto si puede hacer transferencia a cuentas de terceros, emisión de cheques de gerencia o por el servicio de transporte de dinero hasta el punto que desee. Otra opción, es realizar transferencias electrónicas abriendo cuentas a nombre de su empresa.

UFVs: Significa Unidades de Fomento a la Vivienda y son un índice de referencia de la variación de los precios y sirve para mantener el valor de nuestros ahorros y de otras operaciones financieras.

ANEXOS

ANEXOS

CRÉDITOS EN PORCENTAJES POR SECTORES ECONÓMICOS

CRÉDITOS EN PORCENTAJES POR GÉNERO

STICKER FIJADO EN LA PUERTA DEL DOMICILIO DEL CLIENTE

EN MORA

STICKER QUE SE FIJA EN LA PUERTA DEL DOMICILIO DEL

CLIENTE

PINTADO DE PAREDES EN EL DOMICILIO DEL CLIENTE EN

MORA

PRIMERA CARTA DE INVITACIÓN PARA EL CLIENTE

NOTIFICACIÓN PREJUDICIAL PARA EL GARANTE

CARTA DE NOTIFICACIÓN PERENTORIA SOBRE EL INICIO DE

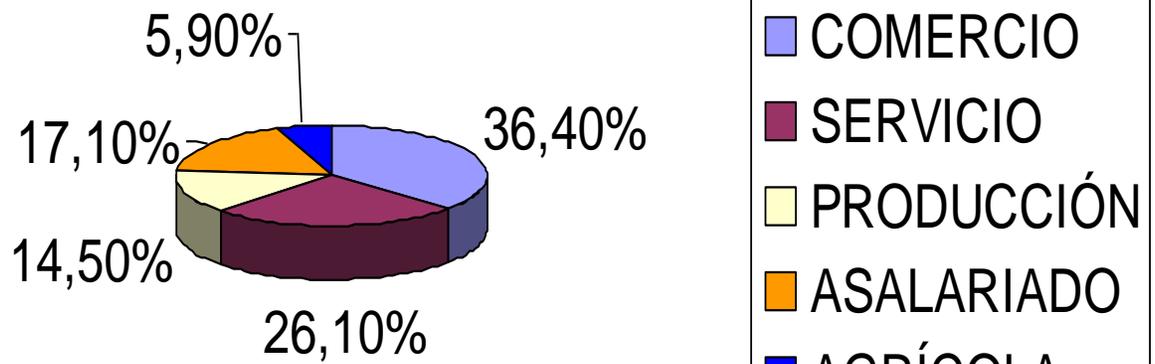
LAS ACCIONES LEGALES

HOJA DE SEGUIMIENTO A CLIENTES EN MORA

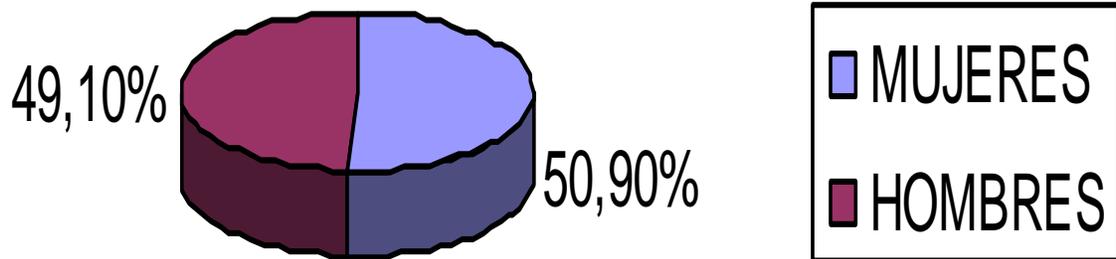
10. FORMULARIO PARA PAGOS PARCIALES (PROCESOS ESPECIALES).

ANEXO - 1

CARTERA DE CRÉDITOS POR SECTORES ECONÓMICOS

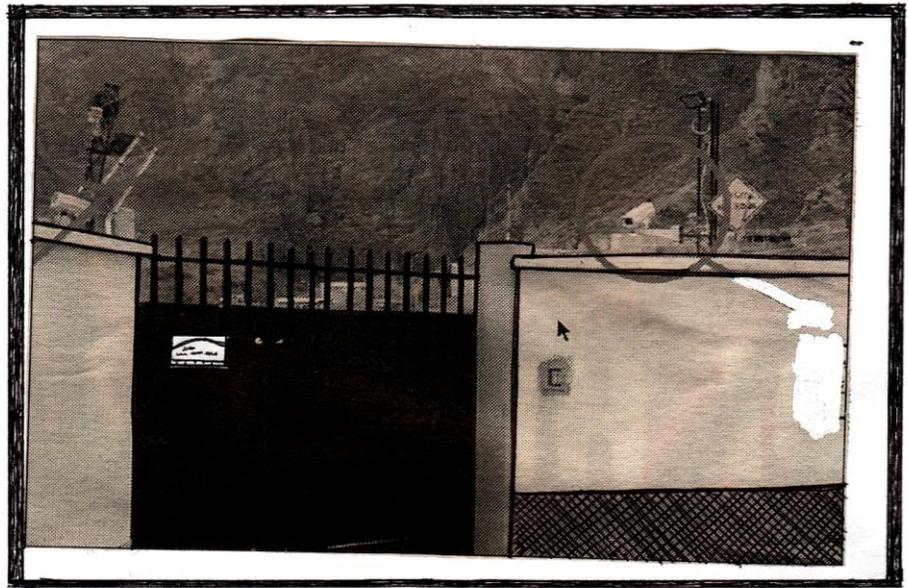


DISTRIBUCIÓN DE CRÉDITOS POR GÉNERO



ANEXO - 3

**STICKER FIJADO EN LA PUERTA DEL DOMICILIO DEL
CLIENTE EN MORA**



ANEXO - 4

STICKER QUE SE FIJA EN LA PUERTA DEL DOMICILIO DEL CLIENTE, DESPUES DE NUMEROSAS NOTIFICACIONES SIN RESPUESTA



Banco Los Andes
ProCredit

Citación Urgente

Sr.(a): _____

Solicitamos a usted a presentarse en nuestras Agencias en un plazo máximo de: _____, horas. Gracias.

_____, _____ de _____ de _____

ANEXO – 5

UNA MODALIDAD DE PROCEDIMIENTO DE COBRO UTILIZADO POR LAS ENTIDADES BANCARIAS ES EL PINTADO DE PAREDES



ANEXO – 6

INVITACIÓN

La Paz, de de 200

Señor (a):

Presente.-

Distinguido Sr. (a):

Por medio de la presente recordamos a usted que el préstamo No. 0500027415 en el cual usted es obligado se encuentra vencido, razón por la cual reiteramos nuestra invitación a pasar por nuestras oficinas a objeto de regularizar su situación a la brevedad posible.

Caso contrario el Banco procederá a dar cumplimiento a lo establecido en el contrato de préstamo.

Atentamente,

RESPONSABLE
RECUPERACION DE CARTERA
BANCO LOS ANDES PROCREDIT

ANEXO – 7

La Paz, de de 200

NOTIFICACION PREJUDICIAL

SEÑOR (A): _____

GARANTE DE: _____

Presente.-

Habiendo incurrido su garantizado en mora, con respecto al pago de su obligación de préstamo, suscrita con nuestra institución, pese a las numerosas notificaciones e intimaciones de pago en relación a su crédito contraído con BANCO LOS ANDES PROCREDIT S.A. nos vemos obligados, en aplicación a lo establecido en las cláusulas tercera, sexta y octava del contrato de préstamo, dar un aviso notariado sobre el inicio en su contra de las acciones legales, sean éstas civiles o penales, que el banco crea pertinente.

Quedando claramente establecido que los gastos que demanden estas y otras diligencias, efectuadas para el cobro, serán cargadas a su deuda.

Asimismo, de conformidad a lo establecido en el contrato de referencia, le solicitamos la entrega de los bienes dados en garantía descritos en la cláusula octava.

Sin otro particular, saludamos a usted atentamente,

RECUPERACION DE CARTERA

OFICINA NACIONAL: Av. 16 de julio No. 1486-A 3° PISO.
(El Prado, frente Cine Monje Campero)
Telf. 2313133 int. 238.
CELULAR: 70569397

ANEXO – 8

La Paz, de de 200

Señor(a):

Presente.-

Habiendo incurrido usted en mora, con respecto al pago de la obligación contraída con BANCO LOS ANDES PROCREDIT S.A. y pese a las numerosas notificaciones, nos vemos obligados a dar cumplimiento a lo establecido en las cláusulas sexta y octava del mencionado contrato, por consiguiente se le conmina al pago total de lo adeudado, mas intereses convenidos, vencidos, moratorios y penales, conforme lo previsto en los Arts. 291 y 341 del Código Civil vigente, toda vez que el incumplimiento en el pago de una de las cuotas determina la mora automática del total de la deuda, en un plazo no menor a 24 horas a partir de la notificación con el presente aviso, caso contrario nos veremos obligados a exigirle la entrega de la garantía prendaria descritas en el contrato de préstamo, toda vez que su persona sólo es depositario gratuito de las mismas, recordándole que la venta y/o desplazamiento de las mismas sin el consentimiento de BANCO LOS ANDES PROCREDIT S.A. habrá incurrido en los delitos de estelionato, apropiación indebida, estafa y abuso de confianza previstas por los Arts. 337, 345, 335, 346 del Código Penal.

Asimismo, se iniciaron las correspondientes acciones legales en su contra al margen del pago total de la deuda más el interés convenido, se le recargará lo correspondiente a todos los gastos incurridos como costas procesales y honorarios profesionales del Abogado, es decir un 10% sobre el saldo capital y 4% sobre intereses conforme al arancel del Ilustre Colegio de Abogados

Esperando que la presente carta medie una solución a su problema con la Institución, me despido de usted atentamente,

ABOGADO
BANCO LOS ANDES PROCREDIT

ANEXO – 9

HOJA DE SEGUIMIENTO

Nombre Cliente:

NRO VISITA	FECHA VISITA	ORIENTACION JURIDICA Y SEGUIMIENTO LEGAL
1	01-09-06	Estuve en la Av. Quintanilla Zuazo en busca del domicilio del cliente, pregunte a los vecinos pero nadie conocía a Nelson A.
2	02-09-06	Estuve en la Av. Montes esquina Pando, en la Parada de Trufis buscando al cliente en su fuente de trabajo ya que es conductor. Encontré a Nelson A., luego de conversar y ponerle al día de su situación con el Banco y al mismo tiempo darle orientación jurídica y legal, se comprometió a pasar por el Banco en los siguientes días en busca de una negociación. Le dejé una Notificación.
3	11-09-06	Estuve nuevamente en la Av. Montes esquina Pando en la Parada de Trufis, para recordarle al cliente que tenía una obligación con el Banco ya que hasta la fecha no se presento en el Banco, pero no pude encontrarle. Le deje la segunda Notificación con un compañero de trabajo.
4	18-10-06	El cliente se presento en el Banco, deposito \$us. 500.- con lo cual liquidó su crédito.

RESPONSABLE
RECUPERACIÓN DE CARTERA

ANEXO – 10

Fecha: _____

Agencia: _____

SOLICITUD PARA PROCESOS ESPECIALES

Oficial Responsable: _____

Nombre del Solicitante: _____

Sector / Actividad: _____

Crédito No: _____ Monto: Bs. / \$us. _____ Plazo: _____

Importe Cuota: _____ Saldo Capital: Bs. / \$us. _____ Cuotas canceladas: _____

a) ___ Moratorio Desde: _____ Hasta: _____

Adeudado

Por Anular

b) ___ Anulación de Intereses: Int. Vencido: Bs. / \$us. _____ Bs. / \$us. _____

Int. Moratorio: Bs. / \$us. _____ Bs. / \$us. _____

Int. Corriente: Bs. / \$us. _____ Bs. / \$us. _____

c) ___ Cancelación Anticipada:

Capital a cancelar: Bs. / \$us. _____

Interés a cancelar a la fecha: Bs. / \$us. _____

Interés condonado (Cuotas Anticipadas): Bs. / \$us. _____

Evaluación y opinión del Oficial Responsable:

Firma Oficial Asignado

BIBLIOGRAFÍA

- ARGUELLO Luís Rodolfo, "Manual de Derecho Romano", Ed. Astrea Buenos Aires - Argentina 1995.
- BANCO LOS ANDES, "Información Institucional".
- BENELBAZ, Héctor A., COLL, Osvaldo W. "Manual de Derecho Bancario". Ediciones DEPALMA, Buenos Aires 1994.
- BROSETA, Pont Manuel. "Manual de Derecho Mercantil". Editorial TECNOS S.A., 1991 Madrid.
- BRAVO Gonzáles Agustín, "Compendio de Derecho Romano", Ed. Pax-México Argentina 1970.
- CABANELLAS, De Torres Guillermo. "Diccionario Jurídico Elemental". Editorial HELIASTA S.R.L., Buenos Aires Argentina.
- CAZEAUX Pedro N., TRIGO, Represas Félix A. "Derecho de las Obligaciones". Editorial E.P., Argentina.
- Código Civil Boliviano. Decreto Ley No. 12760 de 06 de agosto de 1975.
- DEL CASTAÑO, Vicente Baldó. "Conceptos Fundamentales del Derecho Mercantil". MARCOMBO BOIXAREU Editores, Barcelona México.
- GARRONE Luís A., "Diccionario Jurídico", Ed. Perrot Buenos Aires Argentina 1987.

- Ley de Arbitraje y Conciliación. Ley No. 1770 de 10 de marzo de 1997.
- MESSINEO Francesco, "Manual de Derecho Civil y Comercial", Ed. Jurídicas Europa-América Buenos Aires Argentina 1971.
- MOSTAJO Machicado Max, "Seminario Taller de Grado" Tema 10, La Paz Bolivia 2005
- SANSONE F. Giovanni, "Curso de Derecho Romano", Ed. Don Bosco La Paz Bolivia 1970.
- SELDON, Arthur. "Diccionario de Economía". OIKOS-TAU, S.A. Ediciones, Barcelona España.