

UNIVERSIDAD “MAYOR DE SAN ANDRÉS”

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



PETAENG-MODULOS MEMORIA ACADEMICA LABORAL

“Proceso de Cobranza para reducir los índices de mora; Caso: Banco
Pyme Ecofuturo”

Autor(a): Carla Elizabeth Céspedes Rossel

Tutor: Lic. Carlos Coche

Lugar y Fecha: La Paz, 12 de Septiembre de 2017

La Paz - Bolivia

RESUMEN EJECUTIVO

Luego de haber identificado el problema del incremento de la mora durante los 7 años en los que trabaje en el Banco Pyme Ecofuturo, se buscaba diferentes alternativas para poder dar solución al mencionado problema.

La alternativa que se tomó y que fue un aporte personal fue la capacitación de a los oficiales de crédito en aspectos que se consideraron como falencias que podrían haber originado el incremento de la mora.

El curso de capacitación “MEJORES PRACTICAS EN ESTRATEGIAS DE COBRANZA” que desarrollé acudiendo a una pequeña investigación sobre los mejor manera de recuperar una deuda, desde el abordaje a la persona , es decir que preguntas hacer para averiguar cuál es el motivo del no cumplimiento, y de acuerdo a lo averiguado tomar la mejor alternativa para negociar y llegar a una recuperación efectiva, y en el caso de que se haga un compromiso, debe haber un seguimiento, además de un registro de todas las acciones que se han tomado con ese deudor para la recuperación de su deuda e inclusive saber en qué momento ya se debe asumir que la deuda es incobrable, luego se incluyó una explicación de lo que se debe y no se debe hacer al momento de cobrar, y al final del curso, 4 prácticas para que se puedan aplicar. El curso fue aprobado por la Gerencia de la Sucursal, con la intención era reforzar al área de Cobranzas esencialmente, para mejorar el índice de mora de la institución.

La única cosa que se interpone entre un hombre y lo que quiere en la vida, es a menudo la voluntad de intentarlo, y la fe en que es posible conseguirlo.

INDICE

CAPITULO I	1
1. INTRODUCCION	1
a) SECTOR DE ESTUDIO.....	3
b) IMPLICACIONES PRÁCTICAS.....	5
c) RELEVANCIA ECONOMICA/ SOCIAL.....	6
CAPITULO II	9
2. GENERALIDADES DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL	9
a) DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL DE FORMA TOTAL Y SISTEMÁTICA.....	9
b) ACTIVIDAD PROFESIONAL PARA LA SOLUCION DEL PROBLEMA .	11
c) OBJETIVO GENERAL.....	14
d) OBJETIVOS ESPECIFICOS	14
CAPITULO III	16
3. ALCANCES EN LA SOLUCION DEL PROBLEMA EN EL CONTEXTO DE UN MARCO REFERENCIAL/TEORICO/NORMATIVO	16
CAPITULO IV.....	32
4. DESCRIPCION DE LA SOLUCION DEL PROBLEMA –DESARROLLO DE LA SOLUCION Y RESULTADOS LOGRADOS	32
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	53
6. ANEXOS	54
7. BIBLIOGRAFÍA	55

CAPITULO I

1. INTRODUCCION

Razones. -

La idea de la formación académica estuvo relacionada con Administración de Empresas, cuando se tuvo la oportunidad de trabajar en el Banco Pyme Ecofuturo, en el área de microcrédito se fue adquiriendo conocimientos y experiencia.

La experiencia laboral adquiere, con el tiempo, mayor importancia y puede llegar a ser un obstáculo tanto para aquellos profesionales que trabajan sin preocuparse en el enriquecimiento de su experiencia laboral en el campo de su interés, como para aquellos recién egresados que no aprovecharon las oportunidades que la misma vida universitaria ofrece para acumular esta experiencia (prácticas profesionales, programas de becarios, etc.). Es por lo anterior, que una práctica común de nuestros días es la necesidad de estudiar y trabajar de manera simultánea, para poder competir por un buen empleo a futuro.

Pasaron 7 años trabajando en esa área y debido a las aptitudes se desempeñó en el cargo de Oficial de Créditos por 4 años, siendo las principales funciones efectuar la verificación domiciliaria, financiera, contable y técnica de cada uno de los clientes, así como el estudio de mercado.

Luego analizar, evaluar y recomendar los créditos a otorgar a los potenciales clientes, emitiendo el informe de viabilidad y someterlo a aprobación a las instancias superiores conforme a la normativa establecida.

Finalmente, la recuperación de la mora siendo la última un pilar fundamental dentro de esta área y uno de los factores con lo que más se tropieza para

lograr el mejor desenvolvimiento de la cartera de créditos, es por eso que se escoge este tema a ser investigado para este trabajo.

Objetivos. -

Los objetivos que se persiguen con este trabajo son:

- Dar a conocer los factores que influyeron en el crecimiento de la mora de la institución (Banco Pyme Ecofuturo) entre 2009 y 2015.
- Poner en conocimiento que mecanismos se usaron para evitar su crecimiento y que métodos se usaron para prevenir el mismo.
- Coadyuvar con mecanismos de prevención de la mora en instituciones de microcrédito.
- Determinar un Procedimiento Adecuado para la Cobranza

Metodología Utilizada y Síntesis. -

La metodología utilizada es la **Narrativa-Descriptiva** que es una perspectiva de investigación que amplía las formas de investigación cualitativa, ya que en dicho contexto se pueden incluir algunas estrategias metodológicas, fuentes de información y, formas de análisis y representación más convencional; así como otras más novedosas.

Síntesis. -

La presente memoria resume 7 de años de trabajo en el área de Microcréditos en el Banco Pyme Ecofuturo, donde se desempeñó funciones de Oficial de Créditos hasta Subgerente de Créditos de la Sucursal La Paz, habiendo ascendido por las habilidades, experiencia y competencias demostradas a lo largo de ese tiempo.

Se pudo evidenciar que el pilar fundamental para el buen desenvolvimiento de una cartera de créditos es el manejo adecuado del índice de mora ya sea a nivel de un oficial o de una Sucursal. Habiendo encontrado diferentes

factores que influyeron en el crecimiento del índice de moras tales como, la inducción a los oficiales de crédito, la falta de referenciación y verificación de los datos, la falta de seguimiento de cobranza, y también la baja productividad entre otros.

Este incremento de la mora derivó en que algunas Agencias de la Sucursal no sean rentables y lo que a la larga determinó el cierre definitivo de las mismas. Se pretende dar a conocer las medidas asumidas para el seguimiento y control de la mora para evitar que se siga incrementando.

a) SECTOR DE ESTUDIO

BANCO PYME ECOFUTURO S.A., se encuentra fiscalizada por la ASFI. La empresa inicia sus actividades a partir de junio de 1999, bajo la autorización de la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras ahora ASFI; con el emprendimiento conjunto de cuatro Organizaciones no Gubernamentales (ONG), agencias de la cooperación internacional y empresarios privados.

En 1999 inicia operaciones Ecofuturo S.A. Fondo Financiero Privado gracias a la unión del grupo compuesto por 4 Organizaciones No Gubernamentales (ONG's), ANED, CIDRE, FADES e IDEPRO comprometidas a trabajar en pro del desarrollo de micro y pequeñas empresas del país. Posteriormente se sumaron a la iniciativa, UNITAS, COSUDE y empresarios privados.

El FFP Eco futuro nació en 1999 y desde entonces trabajó muy cerca de las necesidades del área rural. De hecho, actualmente la mitad de sus puntos de atención, se encuentra en este tipo de poblaciones. Al inicio de sus actividades entre el período 1999 a 2008, Ecofuturo F.F.P. S.A. afrontó situaciones financieras comprometidas durante un entorno de crisis macroeconómicas del país, para posteriormente alcanzar resultados altamente positivos y de sostenibilidad financiera.

En cinco años, entre el 2008 y el 2014, su cartera pasó de 60 a 300 millones de dólares y el número de sus puntos de atención de sólo 20 a más de un centenar. El año 2008, IDEPRO, en ese entonces el mayor accionista de la empresa, transfirió todas sus acciones a Fundación para Alternativas de Desarrollo (FADES), que hoy se constituye como el mayor accionista de la Institución.

El 2014 la Autoridad del Sistema Financiero (ASFI) emitió una Resolución en la que se establecía la transformación de Ecofuturo S.A. a Banco PYME Ecofuturo S.A., razón social que permitió a la institución diversificar la gama de productos financieros como fideicomisos, comercio exterior, boletas de garantía y tarjetas de crédito.

Eco futuro opera como Banco Pyme, desde el 21 de Julio del 2014 porque ésa es su especialidad, pero su funcionamiento es de una entidad integral, ofreciendo una diversidad de servicios financieros a todas las personas y sectores: de la micro, pequeña y mediana empresa, y también a los asalariados.

BANCO PYME ECOFUTURO S.A. con 17 años, viene brindando servicios financieros integrales de calidad, respondiendo de forma oportuna a la demanda de sus clientes y usuarios en el marco de responsabilidad social.

MISIÓN Y VISIÓN

MISIÓN

Generamos experiencias positivas ofreciendo servicios financieros que responden a los proyectos y necesidades de nuestros clientes.

VISIÓN

Ser el banco reconocido por su innovación y su calidad de servicio.

VALORES

- Calidad en los servicios: Aquellos que de manera integral componen: oportunidad, calidez, puntualidad, igualdad, agilidad y eficiencia.
- Innovación: La actitud orientada a la permanente predisposición de generar aportes novedosos que permitan mejorar la calidad de vida de nuestros clientes.
- Transparencia: Incorporar la verdad como criterio en todos los actos y decisiones, proporcionando la información necesaria en el momento oportuno.
- Respeto: Tener un comportamiento basado en el reconocimiento de los derechos de los demás.
- Compromiso Social: Ser agentes de cambio en el Desarrollo de la sociedad.
- La palabra vale: Ser fiel a la palabra pactada con el cliente externo y cliente interno

b) IMPLICACIONES PRÁCTICAS

Luego de haber identificado el problema del incremento de la mora durante los 7 años en los que trabajé en el Banco Pyme Ecofuturo, se buscaba diferentes alternativas para poder dar solución al mencionado problema.

La alternativa que se tomó y que fue un aporte personal fue la capacitación de a los oficiales de crédito en aspectos que se consideraron como falencias que podrían haber originado el incremento de la mora, principalmente en nuevas estrategias de cobranza que puedan prevenir el mismo.

Entre las implicancias de la aplicación de la alternativa planteada se tuvo:

- Mejorar la inducción a los Oficiales de Crédito para la adecuada evaluación económica de los potenciales clientes de créditos.
- Concientizar para que las decisiones de aprobación de los créditos no sean influenciadas por la presión de alcanzar metas.
- Los oficiales de Crédito tomen en cuenta a la persona que continuará la gestión de cobranza para evitar la alta rotación de personal.
- Lograr que el cliente capte la cobranza como algo continuo y no así algo esporádico.
- Conseguir compromisos de pago efectivos, (seguimiento).
- Generación de alternativa de soluciones, crear una cultura de pago en el cliente.

Entre los efectos colaterales se tuvo en alguna medida una baja en la productividad, ya que la prioridad era la disminución de la mora, por lo que se ponían fechas límites para los desembolsos de los créditos según el índice de mora por agencia, o por Oficial de créditos generando un perjuicio con los clientes, sin que ellos tuvieran algo que ver con las restricciones impuestas.

c) RELEVANCIA ECONOMICA/ SOCIAL

La importancia de la relevancia económica del incremento de la mora puede expresarse como la gestión del riesgo de crédito en cualquier entidad financiera en donde suelen utilizarse los conceptos de pérdidas esperadas e inesperadas. La pérdida esperada en una transacción es la esperanza matemática de la posible quiebra. Generalmente, suele calcularse como el producto de:

- La probabilidad de incumplimiento, es decir, la probabilidad de que el deudor no cumpla con sus obligaciones.

- Exposición en riesgo, o tamaño de la deuda.
- Pérdida en caso de incumplimiento, que es una estimación de la parte que realmente se pierde en caso de incumplimiento tras ejecutarse las garantías, etc.

Esta manera de calcular la pérdida esperada es puramente operativa: suele corresponder a departamentos distintos el estimar las probabilidades de incumplimiento, exposiciones en riesgo y las pérdidas en caso de incumplimiento.

La pérdida esperada es aditiva: la pérdida esperada en un portafolio de préstamos es la suma de las pérdidas esperadas de los préstamos que la componen.

Las entidades financieras están obligadas por sus reguladores a mantener reservas (o provisiones) para cubrirlas.

Una variable aleatoria, como la de la pérdida de la cartera de préstamos, aparte de una media (recogida por la pérdida esperada) tiene también una varianza que puede hacer que la pérdida real en un periodo de tiempo exceda sustancialmente a la esperada. La pérdida inesperada recoge dicha variación y suele definirse como un percentil dado de la distribución de pérdidas.

Generalmente, los reguladores bancarios exigen que las entidades financieras tengan capital suficiente como para poder absorber pérdidas inesperadas de un tamaño dado. El marco regulatorio de Basilea II establece normas para estimar el tamaño de dicho colchón de capital.

Las pérdidas inesperadas no son aditivas dado que dependen en gran medida de la correlación entre los distintos préstamos que componen una cartera de créditos.

Por lo que cualquier mejora en la disminución de los índices de mora tiene relevancia en los indicadores de la institución.

También en cuanto a la relevancia social porque si los indicadores de la institución son positivos entonces se tiene liquidez con la que se pueden ampliar la gama de productos crediticios o de ahorro para los clientes externos, también se benefician los clientes internos ya que se puede dar estabilidad laboral, y más beneficios y obviamente también se puede invertir en lo que se requiera para la institución con la utilidad.

CAPITULO II

2. GENERALIDADES DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL

a) DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL DE FORMA TOTAL Y SISTEMÁTICA

El tiempo de servicio fue de 7 años, empecé mis funciones como Oficial de Créditos y ejercí ese cargo durante 4 años, dentro de mis funciones estaba la colocación de créditos (promoción, solicitud, verificación, evaluación y recuperación) y el manejo de una cartera de créditos de \$us 500.000 aproximadamente, después de dos años fui ascendida a Jefe de Agencia de Calacoto donde estaba a cargo de la gestión de buenos resultados de la agencia, en lo que se refiere a captaciones, servicios financieros, y también la colocación y recuperación de los créditos. Como Jefe de Agencia me desempeñe 2 años, Luego al presentarse la oportunidad aplique a un ascenso a la Oficina Nacional como Encargada Nacional de Créditos, logrando el ascenso después de pasar por todos los requerimientos para el puesto, las funciones a desempeñar eran de revisión y aprobación de créditos por encima de los \$us 20.000, así como la gestión de resultados y seguimiento a la mora de las regionales La Paz, El Alto, Oruro, Potosí y Cochabamba. Finalmente por invitación de la Gerencia de Sucursal tome el cargo de Subgerente de Créditos de la Sucursal la Paz, donde nuevamente se realizaba la revisión y colocación de créditos, se debía realizar seguimiento y control a las 7 agencias de la Sucursal la Paz en cuanto a resultados de crecimiento en cartera y control de la mora.

Experiencia Laboral

Ingresé a la institución dentro de un programa de Pasantes que esta tenía, que duraba tres meses, que consistía esencialmente en conocer el trabajo que se desempeñaba en el ámbito de microcréditos o de operaciones dentro

de una determinada agencia, según la afinidad del postulante. Fue así como ingresé como pasante de créditos, luego que se cumplieran los tres meses de pasantía, el postulante de acuerdo al desempeño que tenía, podría aspirar a ascender a Oficial de Créditos Junior como era denominado, así que pude iniciar mis funciones como tal en la Agencia de Obrajes, como era política de la institución te asignaban a un Oficial antiguo para que pueda guiarte con las funciones a desempeñar, cabe aclarar que no se tenía formalidad en cuanto a la capacitación o inducción al cargo, así que básicamente se aprendía de forma empírica. Llegue a manejar una cartera de \$us 500,000 en el lapso de 4 años, y con una mora promedio del 1 %, cabe mencionar también que en lapso del trabajo como oficial también se atravesó una visita de la ASFI como institución , en la que se pudo evidenciar bastantes falencias en el tema de calidad de carpetas en todas las sucursales, entre muchas otras falencias, por lo que la previsión genérica de acuerdo a Norma ASFI que se generó superaba el 3 %, sin embargo por todo el desempeño pude acceder a un ascenso a Jefe de Agencia, donde fui asignada a la Agencia de Calacoto y luego a la Agencia en Villa Copacabana, dentro de la institución no existía un programa de inducción para este tipo de ascensos, por lo que mi formación fue empírica y a través de la ayuda de los compañeros que se tenía de las diferentes agencias, sin embargo a pesar de las dificultades, mi desempeño se dio dentro del cumplimiento de objetivos, en estas instancias también a nivel institucional se presentaron problemas referidos a observaciones en las carpetas operativas como resultado de la visita de la ASFI, es decir al cumplimiento de la normativa en lo referido a la calidad de carpetas, adicionalmente a la baja productividad y la mora, en todas las agencias. Luego de dos años nuevamente se dio la chance de ascender, en esta oportunidad a la Oficina nacional, a la Gerencia Nacional de Créditos, como Encargado Nacional de Créditos Occidente, este cargo consistía en la revisión y aprobación de las carpetas operativas de créditos por encima de \$us. 20.000, y en el

seguimiento y control de la mora ya a nivel de sucursales, en este cargo adquirí más experiencia en lo que se refiere a revisión de carpetas de montos mayores y también en lo que se refería al cumplimiento de Normativa y calidad de carpetas. También se pudo evidenciar en esta instancia que en el caso del seguimiento de la meta del nivel de mora, a fin de mes cuando correspondían los cierres debido al constante incremento de la mora se hacía un uso abusivo de la política de condonaciones de la institución, en la mayoría de los casos para conseguir las metas a nivel nacional, lo que de alguna forma maquillaba los resultados de este índice.

Luego de desenvolverme un año aproximadamente en este cargo, la Sucursal La Paz tenía muchos problemas con el incremento del índice de mora, la baja productividad, y también se venía una nueva visita de la ASFI, entonces, recibí una invitación de la Gerencia de la Sucursal para poder coadyuvar con la consecución de metas en la Subgerencia de Créditos de la Sucursal, en la que seguiría manteniendo la misma línea en cuanto funciones, la aprobación de créditos, y sobre todo el seguimiento para el cumplimiento de metas en cuanto a crecimiento y disminución de mora, en las 7 agencias correspondientes a la Sucursal.

b) ACTIVIDAD PROFESIONAL PARA LA SOLUCION DEL PROBLEMA

Planteamiento del problema. -

El problema a nivel de la Sucursal La Paz en la institución donde desempeñe mis funciones fue principalmente que la mora se fue incrementando en las 10 agencias, a nivel urbano y rural, adicionalmente de la baja productividad lo que empezó a incidir en la rentabilidad de las agencias, las cuales si bien llegaban a conseguir en algunos casos sus metas en crecimiento y en índice de mora, no eran rentables, no había recuperación de la cartera castigada

en la cantidad que se requería, lo que generaba que la previsión afectara de sobremanera a los indicadores.

Desde que inicié mi trabajo en la institución, se tuvo falencias en el tema de Inducción a los diferentes puestos en las agencias, tal y como se lo expresó, antes como Oficial de Créditos si bien se tenía la pasantía para poder adquirir conocimientos del puesto, no había una inducción adecuada, lo que ocasionaba que no se haga un trabajo de calidad, lo que incluía desde el armado de la carpeta operativa, hasta el factor más importante en las funciones de un Oficial de Créditos que era la verificación, validación de datos, y la evaluación económica de los clientes, lo que obviamente afectaba en el crecimiento sano de la cartera de los nuevos oficiales, ya que podrían tener mora antes del año cumplido de trabajo.

Otro factor que afectaba el incremento de la mora era la alta rotación de los oficiales de Crédito, debido a que la cartera que dejaban los oficiales que se retiraban tenía que ser heredada a otras personas, oficiales nuevos que podían o no conseguir respuesta de los clientes de la cartera en cuestión y que en algunos casos ni siquiera la asumían como suya y dejaban que entrara en mora, siendo lo que ocasionaba el incremento en la mora.

En la experiencia adquirida en la institución uno de los principales motivos para que el incremento de la mora se volviera crítico al 2013, fue también la inestabilidad en cuanto a liderazgo en la gerencia de la sucursal, debido a que esto influía en la Rotación de Oficiales de Crédito, adicionalmente también se removió oficiales antiguos, quienes manejaban carteras importantes en cuanto a monto y número de clientes, sin embargo se pudo detectar que estos no estaban haciendo un manejo adecuado de la misma, explícitamente en el tema de la otorgación de créditos sin la debida verificación, refinanciamientos que no tomaban en cuenta la necesidad real de los clientes, con el fin de cumplir las metas individuales y por agencia, por

lo que al momento de ser desvinculados de la institución, se generaba la mora y la cartera que era bastante grande debía desdoblarse y recrudecían los problemas con la cobranza.

Cabe mencionar también, que debido a la condonación desmedida de intereses, por la mala utilización de la Política de la misma institución, inclusive algunos clientes ya mal acostumbrados con la ayuda que se les proporcionaría conseguirían solamente el dinero que correspondía a capital, entonces en ese aspecto también se perdía como institución.

Mientras pude desempeñar mis funciones en la institución, de acuerdo a la Normativa vigente se intentó lograr los resultados, sin embargo la situación se fue tornando cada vez peor, en cuanto a la sucursal La Paz, se fue cambiando Gerencias debido a los malos resultados, y también se dispuso realizar cambios estructurales, de esa forma fue que una decisión del que era Gerente de Sucursal era una rotación de las subgerencias, de la Rural a la Urbana y viceversa, por lo que mi persona decidió retirarse de la institución.

A la fecha luego de casi dos años de mi retiro, se ha realizado en la institución una reestructuración total, se han cerrado dos agencias (Obrajes y Villa Fátima), se ha reducido considerablemente el personal, inclusive se han eliminado varios puestos, a consecuencia de los resultados a nivel de Sucursal.

Identificación y descripción del problema.-

El problema es el “Incremento del índice de mora del Banco Pyme Ecofuturo”, debido a las razones ya expuestas en el planteamiento del problema y que tiene los siguientes alcances:

Alcance temporal, a corto y largo plazo, ya que a corto plazo incide en los resultados mensuales del Oficial de Créditos, de la agencia y la sucursal por los indicadores que se deben mantener de forma interna en la institución, a largo plazo ya que la cartera en mora conforme va pasando, 30,60,90,180 y hasta 360 días, afecta ya a nivel macro por la gestión de cobranza en la institución, y luego por la previsión que genera la cartera vencida, en ejecución y castigada respectivamente de acuerdo a la norma ASFI

Alcance económico, ya que al no recuperar los créditos otorgados afecta directamente en la rentabilidad de la institución, ya que conforme se cambia la calificación de la cartera que tenemos en mora, por el Ente Regulador se debe tener una previsión que afecta a la utilidad de la institución.

c) OBJETIVO GENERAL

El objetivo general es lograr que las acciones previas al proceso de cobranza sean llevadas de forma eficiente, y tener una estrategia de cobranza definida, para evitar el incremento de la mora en la institución y así lograr que todas las agencias del Banco Pyme Ecofuturo sean rentables.

d) OBJETIVOS ESPECIFICOS

Una vez que se ha planteado el objetivo principal se plantea los objetivos específicos:

- Mejorar la inducción a los Oficiales de Crédito para la adecuada evaluación económica de los potenciales clientes de créditos.
- Concientizar para que las decisiones de aprobación de los créditos no sean influenciadas por la presión de alcanzar metas.
- Los oficiales de Crédito tomen en cuenta a la persona que continuará la gestión de cobranza para evitar la alta rotación de personal.

- Lograr que el cliente capte la cobranza como algo continuo y no así algo esporádico.
- Conseguir compromisos de pago efectivos, (seguimiento).
- Generación de alternativa de soluciones, crear una cultura de pago en el cliente.

Descripción específica de la actividad profesional en relación con la solución del problema

Durante el último año en el que me desempeñé como Subgerente de Créditos, teniendo la confianza de mis superiores ya que había adquirido experiencia a lo largo de los 7 años que estuve trabajando en el área, conocía ya el desenvolvimiento de la sucursal y de todas sus agencias en lo que se refería a los créditos, y principalmente por el compromiso que se adquirió con la consecución de los resultados de la sucursal en crecimiento de cartera y disminución de la mora y sobre todo porque este último estaba afectando notoriamente a la rentabilidad de la institución, es que se buscaba soluciones para la reducción del índice de mora , entonces se planteó la capacitación de los Oficiales de Créditos y gestores de cobranza en nuevas estrategias para la recuperación de la mora y sobre todo para prevenir su incremento.

La idea que se planteó consistía adicionalmente a la capacitación, cambiar la política de cobranzas de la institución, sin embargo, para su aprobación se debía demostrar a los altos mandos que se podrían ver resultados a corto plazo, porque los resultados eran preocupantes.

Se definió desarrollar un curso de capacitación en cobranzas.

CAPITULO III

3. ALCANCES EN LA SOLUCION DEL PROBLEMA EN EL CONTEXTO DE UN MARCO REFERENCIAL/TEORICO/NORMATIVO

Los mercados bancarios y financieros presentan una serie de características que los distinguen de otros mercados, estas características deben ser tomadas en cuenta al analizar y evaluar su funcionamiento.

Los bancos e instituciones financieras tienen una doble dimensión: financiera y real. En su dimensión financiera aparecen captando depósitos y otorgando créditos, sus ingresos son los intereses cobrados y sus gastos, los intereses pagados, y en su dimensión real aparecen prestando una amplia gama de servicios (operaciones de cambio, recepción de depósitos, pago de cheques, cobranza de créditos y cuotas, etc.) producidos con factores reales: trabajo, capital y tecnología, sus ingresos son las comisiones o márgenes cobrados y sus gastos, las remuneraciones a los factores y los pagos por los insumos consumidos. Estas dos dimensiones, interrelacionadas entre sí, deben ser reconocidas en una evaluación de la eficiencia del sistema financiero.

La actividad bancaria y financiera tiene asociados varios riesgos, dos de ellos son esenciales. Se trata de los riesgos de iliquidez y de incobrabilidad. Los bancos e instituciones financieras captan depósitos y otros pasivos y enseguida otorgan créditos a plazo de vencimiento normalmente más largos que los primeros, una de las operaciones pasivas características de los bancos comerciales son los depósitos en cuenta corriente, estos últimos son incondicionalmente exigibles por parte de los cuentacorrentistas, pero los fondos de estas cuentas están colocados o invertidos de manera que su recuperación está diferida. El riesgo de iliquidez se relaciona con la probabilidad de enfrentar una situación en la cual los retiros de los depositantes son superiores a los fondos disponibles bajo la forma de reservas o encajes. Si esa situación se produce, el banco debe incurrir en

ajustes costosos, consistentes en la liquidación anticipada de activos rentables, o bien, en la obtención de préstamos interbancarios o de urgencia, normalmente más caros que el resto de los pasivos bancarios. El otro riesgo esencial es el riesgo de incobrabilidad, los mercados de bienes y servicios se caracterizan por el intercambio de valores ciertos: mercaderías por dinero, o prestaciones personales por dinero, los mercados financieros, en cambio, se caracterizan por el intercambio de un valor cierto -dinero- por uno incierto -compromiso de pago a futuro.

La incertidumbre del acreedor respecto del comportamiento del deudor es un rasgo esencial de estos mercados, el cumplimiento del compromiso de un deudor depende de su intención y de su capacidad de pago. La intención se relaciona con la honestidad o deshonestidad del deudor.

Suponiendo honestidad, la capacidad de pago depende, entre otros, de los siguientes factores principales: la rentabilidad del negocio del deudor, el monto del crédito, el patrimonio del deudor, y la fracción de dicho patrimonio entregada en garantía al acreedor.

El riesgo básico es el que afecta a los retornos de los negocios e inversiones productivas, explicando el origen del riesgo de incobrabilidad. Los otros factores -el monto del préstamo, el patrimonio y las garantías- determinan la magnitud exacta del riesgo asumido por el acreedor, la manipulación del primero y el último permite a las instituciones bancarias y financieras fijar la magnitud de los riesgos que desean absorber, independientemente del grado de incertidumbre sobre los retornos futuros de las actividades productivas.

Los riesgos de pérdidas en las actividades de personas o empresas son transferibles parcial o totalmente a los bancos o instituciones financieras. Los bancos e instituciones financieras transfieren, a su vez, todos o parte de esos riesgos de pérdidas a los depositantes.

Invocando beneficios sociales, el Estado suele asumir una parte o todos los riesgos de pérdidas transferidos a los depositantes, garantizando sus depósitos, la transferencia de riesgos de pérdidas desde los deudores a los acreedores y eventualmente desde éstos al Estado, es también un rasgo esencial de las operaciones bancarias y financieras.

El riesgo de incobrabilidad tiene costos, como en todo fenómeno que conlleva algún grado de incertidumbre o aleatoriedad, se pueden distinguir costos esperados o ex - ante y costos efectivos o ex-post. Lo que es importante destacar aquí es que estos costos pueden ser muy significativos, si un banco otorga un crédito a una tasa de interés del 9% con un costo de fondos del 6%, y el deudor cumple su compromiso, obtienen un margen del 3%, si el compromiso no es cancelado y las garantías son insuficientes, el banco no sólo pierde el margen del 3%, sino que incurre en una pérdida de varios puntos porcentuales.

El funcionamiento del sistema financiero está condicionado por varios factores que es necesario reconocer, tres de esos factores son: la cantidad y calidad de la información disponible, la regulación y supervisión de los intermediarios y las condiciones de competitividad imperantes en los mercados.

Si la incertidumbre es una característica clave de los mercados, la información es un requerimiento para su eficiente funcionamiento. Es difícil analizar un sistema financiero sin referirse al tema de la información. Los bancos requieren información sobre los retornos de sus deudores para evaluar sus riesgos de incobrabilidad y sobre el comportamiento de sus acreedores para evaluar sus riesgos de iliquidez.

Enseguida los depositantes necesitan conocer los riesgos asumidos por los bancos con el objeto de adoptar sus propias decisiones.

La existencia de externalidades significativas justifica la regulación y supervisión del sistema bancario y financiero, son las disposiciones legales y reglamentarias que definen las reglas del juego, la supervisión se relaciona con la verificación y exigencia del cumplimiento de la regulación. La intervención del Estado, a través de estos dos mecanismos, es clave para prevenir, limitar o detener los efectos de una deficiente administración bancaria y financiera.

La regulación y la supervisión bien definidas son factores muy importantes para lograr el eficiente funcionamiento del sistema, las decisiones o áreas de decisión sobre las que se concentrará la atención son las siguientes: la asignación de los factores reales; la administración del riesgo de liquidez; la administración del riesgo de incobrabilidad o insolvencia; y la administración de las provisiones y castigos, cada una de ellas admite la aplicación del concepto de eficiencia.

El primer concepto es el de eficiencia operacional, referido a la gestión financiera propiamente tal es medido a través del resultado o utilidad operacional, esto es, la diferencia entre los ingresos de operación financieros (intereses, reajustes y comisiones ganadas) y los gastos de operación financieros (intereses y reajustes pagados). Esta diferencia depende del spread o margen por unidad monetaria y del volumen total intermediado. La eficiencia operacional es mayor, mientras más amplio es el spread o margen y mayor es el volumen de fondos procesados.

El segundo concepto es el de eficiencia productiva, que se relaciona con el uso de los recursos no financieros. La medida propuesta es el cociente entre los gastos denominados por la Autoridad de Supervisión de Entidades Financieras como gastos de apoyo operacional (remuneraciones, gastos de administración, impuestos indirectos o depreciación del activo fijo) y la

cartera total de colocaciones e inversiones, es la medida más conocida y utilizada de eficiencia.

El tercer concepto es el de eficiencia de asignación, referido a los gastos de provisiones y castigos por concepto de la cartera de colocaciones de inversiones y, en último término, a la calidad de la cartera. Este es un concepto de eficiencia ex-post. Los gastos en provisiones y los castigos son un indicador directo o indirecto de las colocaciones e inversiones de difícil o nula recuperabilidad efectuadas en el pasado, un monto relativamente bajo de dichos gastos indicaría eficiencia, y una alta, ineficiencia en la asignación de los recursos crediticios. La eficiencia en la administración del riesgo de iliquidez se relaciona con la determinación del nivel de las reservas o encajes, los costos objeto de preocupación son en este caso dos: el costo de oportunidad del encaje y el costo esperado del ajuste por iliquidez. El costo de oportunidad de los fondos mantenidos como encajes es la renta que se deja de percibir al no destinarlos a colocaciones o inversiones financieras.

Expresado en forma porcentual, es la tasa de rentabilidad de la cartera, si las autoridades no pagan interés por las reservas o encajes, el costo se reduce al diferencial de tasas, si los bancos perciben algún interés por sus fondos disponibles. El costo esperado del ajuste es la pérdida en que debe incurrir el banco al verse obligado a ajustar sus activos y/o pasivos para hacer frente a un problema de iliquidez. Si se supone la existencia de un mercado interbancario, al que es posible recurrir para resolver una iliquidez transitoria, el costo esperado del ajuste, expresado en forma porcentual, es la tasa de interés imperante en ese mercado.

La eficiente administración de la liquidez supone que los bancos asignan sus reservas o encajes de manera de minimizar la suma de estos dos costos. La decisión óptima se alcanza en el nivel de reservas o encajes para el cual los costos marginales por uno y otro concepto se igualan. Bajo condiciones de

eficiencia, los bancos constituyen sus provisiones considerando los riesgos implícitos en sus decisiones de créditos. Las provisiones son financiadas por los deudores riesgosos. Cuando se producen pérdidas por incobrables, éstas se cargan contra las reservas previamente constituidas o, en último término, contra el patrimonio, sin ningún efecto directo sobre los resultados. Si los incobrables aumentan significativamente, de manera que las provisiones se tornan insuficientes y se compromete la base patrimonial, la institución pone término a sus actividades y liquida sus activos.

La experiencia muestra, sin embargo, que los bancos no se ajustan siempre a este modelo.

Debido a factores objetivos que limitan la competencia, varios de los cuales se relacionan con la naturaleza de sus actividades, tienen a veces la posibilidad de ejercer prácticas en materia de provisiones y castigos que conducen a ineficiencias. Entre ellas cabe mencionar las siguientes: la constitución tardía de provisiones por créditos riesgosos; la postergación del reconocimiento de los incobrables; y la materialización de los castigos con cargos directos a resultados.

Cuando las instituciones se ven enfrentadas a problemas serios de incobrables, procuran ampliar sus márgenes de operación con el objeto de absorber parcial o totalmente sus pérdidas. En la medida que las condiciones de perfecta competencia no se satisfacen, la ampliación de los márgenes se produce y parte de las pérdidas se transfieren a los deudores no comprometidos. Los buenos clientes terminan financiando los problemas creados por los malos clientes.

En un contexto donde las condiciones de mercado no garantizan la eficiencia en la administración de las provisiones y castigos, la regulación y supervisión

pasan a desempeñar una función importante. En estas materias, la intervención de las autoridades debe orientarse en primer lugar a asegurar la eficiencia en la administración de los riesgos de crédito. Solo en segundo término cabe plantearse el problema de la absorción de los incobrables. Cuando estos últimos alcanzan altos niveles, la efectividad de la regulación y supervisión se reduce significativamente.

ALCANCES EN LA SOLUCION DEL PROBLEMA EN EL CONTEXTO DE UN MARCO TEÓRICO

En este Marco definiremos algunos conceptos:

Microfinanzas

Las micro finanzas comprenden la prestación de servicios financieros a personas de bajos ingresos. Se refieren a un movimiento que concibe un mundo en el que los hogares de ingreso bajo tienen acceso permanente a servicios financieros de calidad y accesibles dirigidos a financiar actividades que produzcan ingresos, generar activos, estabilizar el consumo y entregar protección contra riesgos. Inicialmente, el término estaba estrechamente vinculado con los microcréditos —préstamos muy pequeños a prestatarios sin salario y sin o con escasas garantías—, pero se ha ampliado para incluir una variedad de servicios, como ahorros, seguros, pagos y remesas.

Las instituciones de micro finanzas (IMFs) y otros proveedores de servicios financieros desarrollaron en las últimas décadas productos y métodos de prestación capaces de satisfacer las diversas necesidades financieras de las personas de bajos ingresos. Por ejemplo, a diferencia de otras formas de préstamos, los micro préstamos recurren a metodologías como los préstamos y las responsabilidades grupales, los requisitos de ahorro previos al préstamo y el aumento gradual de la magnitud de los préstamos, lo que permite evaluar la solvencia de los clientes. Los proveedores de servicios de

micro finanzas siguen perfeccionando sus conocimientos acerca de las necesidades financieras de sus potenciales clientes y adaptan, en consecuencia, sus productos y metodologías.

Los clientes habituales de las micro finanzas tienen bajos ingresos y a menudo trabajan por cuenta propia en la economía informal, condiciones que en general no les permiten acceder a los bancos y otras instituciones financieras formales. Por lo general, tienen tiendas pequeñas o puestos de venta callejeros, crean y venden artículos que fabrican en sus hogares. En las zonas rurales, los clientes de las actividades de micro finanzas pueden ser pequeños agricultores y aquellos que procesan o venden cultivos y bienes.

Los clientes de las micro finanzas suelen estar apenas por debajo o por sobre la línea de pobreza, que en general se fija en un ingreso de US\$ 1,25 al día, y la mayoría de los prestatarios son mujeres. En las últimas décadas, las instituciones financieras han desarrollado una serie de productos tendientes a satisfacer las diversas necesidades de este amplio mercado, que no recibe suficientes servicios.¹

Banco Pyme

¿Qué es una PYME? PYME es un acrónimo que quiere decir Pequeña y Mediana Empresa. ¿Por qué los bancos de Bolivia les dan tanta importancia a las PYMES? Básicamente porque la mayor parte de los establecimientos comerciales, industriales y de servicios de Bolivia son empresas de estas dimensiones. Pero además de las pequeñas empresas, también están las microempresas, por lo que también puedes encontrarte con la sigla MYPES, que significa Micro y Pequeña Empresa.

¹ Emilio Ontiveros, Alvaro Martín Enríquez, Verónica López, MICROFINANZAS Y TIC, Editorial Ariel S.A. 2014, Pag. 7

Ese nombre que parece tan rebuscado, entonces, caracteriza a la mayoría de las empresas de Bolivia. No hace falta un estudio estadístico para darse cuenta de que casi todos los emprendimientos a tu alrededor tienen pocos empleados y su flujo de caja no es el de una multinacional, sino de un establecimiento se esfuerza día a día por salir adelante en la impredecible economía de nuestro país.

Para poder avanzar y crecer en un mercado que es cada día más impredecible y en el que no se puede perder terreno frente a la competencia, los préstamos y créditos para PYMES son cada vez más necesarios. Por eso, todos los bancos ofrecen microcréditos y créditos para empresas de mediano y pequeño porte. A esa área de las finanzas se la llama “micro finanzas”.

Para pedir un micro crédito empresarial en Bolivia se debe completar la solicitud del banco escogido. Por lo general se exige una antigüedad en el área de más de un año, aunque algunos bancos exigen dos años y otros solamente seis meses. También se requerirán documentos que demuestren la solvencia financiera, la ausencia de antecedentes desfavorables y las certificaciones legales correspondientes.

Los destinos más frecuentes de los créditos para PYMES en Bolivia son la financiación de capital de trabajo y la adquisición de bienes activos, categoría en la que entran las compras de inmuebles, así como la remodelación, ampliación y terminación de locales. También se los utiliza para adquirir maquinaria, insumos, materias primas, etc.

Obtener un crédito para PYME en Bolivia es tan fácil como conveniente y es una alternativa que sostiene y empuja la economía local.²

² www.creditos.com.bo

Índice de morosidad

Hace referencia al incumplimiento de las obligaciones de pago. En el caso de los créditos concedidos por las entidades financieras, normalmente se expresa como cociente entre el importe de los créditos morosos y el total de préstamos concedidos. Así, la tasa de morosidad se define como:

Tasa de morosidad = Créditos impagados/Total de créditos.

Se pueden distinguir cuatro tipos de situaciones en los riesgos correspondientes a las operaciones financieras:

1. Riesgo normal: aquellas operaciones para las que se disponga de evidencia objetiva y verificable que haga altamente probable la recuperación de todos los importes debidos.
2. Riesgo subestándar: aquellas operaciones que si bien no pueden ser consideradas como dudosas o fallidas, sí presentan ciertas debilidades que pueden suponer la asunción de pérdidas por parte de la entidad financiera mayores que las coberturas genéricas dotadas.
3. Riesgo dudoso: son aquellas que presenten un retraso en el pago superior a 90 días (3 meses).
4. Riesgo fallido: son aquellas operaciones cuya recuperación se considera remota, por lo que procede darlas de baja del activo.

La morosidad tiene una destacada incidencia sobre la cuenta de resultados de la entidad financiera, debido a las provisiones para insolvencias que ésta debe ir dotando para hacer frente a los posibles impagos que se vayan

confirmando. Además, la entrada de un crédito en situación de morosidad implica la parada del devengo de los intereses en la cuenta de resultados.³

Índice de liquidez

El índice de liquidez es uno de los elementos más importantes en las finanzas de una empresa, por cuando indica la disponibilidad de liquidez de que dispone la empresa.

La operatividad de la empresa depende de la liquidez que tenga la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras, con sus proveedores, con sus empleados, con la capacidad que tenga para renovar su tecnología, para ampliar su capacidad industrial, para adquirir materia prima, etc.

Es por eso que la empresa requiere medir con más o menos exactitud su verdadera capacidad financiera para respaldar todas sus necesidades y obligaciones.

Para determinar el índice de liquidez, existe una serie de indicadores a saber:

- Capital de trabajo
- Prueba ácida
- Razón corriente

Estos indicadores evaluados conjuntamente con otros indicadores de cómo es el caso de los indicadores endeudamiento o de rentabilidad, permiten tener un conocimiento más o menos real de la verdadera capacidad de la

³ Manuel José Díaz Fernández, LA MOROSIDAD COBRO Y PREVENCIÓN, Edición 2015, Pag.43

empresa para cumplir con sus actuales obligaciones o para adquirir nuevos compromisos.

Conocer la liquidez de una empresa es importante tanto para la administración de la misma como para los terceros que estén interesados en invertir en ella, e inclusive para las entidades de control del estado.

La determinación de la liquidez de la empresa es parte integral de las proyecciones financieras y presupuestales de cualquier empresa, puesto que sin el conocimiento cierto de la capacidad de la empresa para generar un determinado flujo de efectivo, es imposible hacer cualquier proyección, o de iniciar cualquier proyecto futuro y en esas condiciones sería arriesgado e irresponsable asumir compromisos sin la certeza de poder cumplirlos.

Es interesante ver como, por ejemplo, la determinación de la liquidez de la empresa está íntimamente ligada a el nivel de ventas, al índice de rentabilidad, a la rotación de cartera, de inventarios, etc.

La empresa no se puede analizar aisladamente en sus componentes, sino que deben integrarse todos sus departamentos y secciones, debe analizarse la estructura financiera como un conjunto superior integrado por pequeñas partes, y el índice de liquidez es solo una de esas pequeñas partes.⁴

La Gestión de Cobranza

La gestión de cobranza es el conjunto de acciones coordinadas y aplicadas adecuada y oportunamente a los clientes para lograr la recuperación de los créditos, de manera que los activos exigibles de la institución se conviertan en activos líquidos de la manera más rápida y eficiente posible, manteniendo

⁴ Gerencie, www.gerencie.com

en el proceso la buena disposición de los clientes para futuras negociaciones.⁵

ALCANCES EN LA SOLUCION DEL PROBLEMA EN EL CONTEXTO DE UN MARCO NORMATIVO

El ente regulador de las entidades financieras es la Autoridad de Supervisión Financiera ASFI, de acuerdo a su Normativa se definen a los clientes de créditos según su capacidad de pago:⁶

CATEGORÍA

Criterios de calificación

- **Categoría A**

Corresponde a aquellos prestatarios que cuentan con capacidad de pago reflejada en flujos de caja operacionales positivos, suficientes para cumplir con el pago a capital e intereses de acuerdo con los términos pactados. Los deudores de esta categoría cumplen con el pago de sus cuotas y cuentan con una gestión administrativa eficiente.

- **Categoría B**

Corresponde a aquellos prestatarios que cuentan con capacidad de pago reflejada en flujos de caja operacionales positivos que le permiten cumplir sus obligaciones de capital e intereses en los términos pactados. Su capacidad de pago presenta variaciones negativas transitorias y no recurrentes, debido a situaciones desfavorables de su actividad económica atribuibles al entorno económico o factores internos en la gestión administrativa de su actividad. Los deudores de esta categoría podrían presentar retrasos en el pago de sus cuotas por razones transitorias.

⁵ Bettina Wettinger, estrategias de Cobranza, pág. 3

⁶ ASFI Recopilación de Normas para Bancos y Entidades Financieras, título V, Cap. I Sección 2

- **Categoría C**

Corresponde a aquellos prestatarios que presentan flujos de caja operacionales positivos, suficientes para el pago de intereses, pero insuficientes para el pago de capital de acuerdo con los términos pactados. Las variaciones del flujo de caja, derivan de dificultades en la actividad económica del prestatario, atribuibles al entorno económico, factores internos de su actividad o inapropiada estructuración de sus obligaciones financieras.

- **Categoría D**

Corresponde a prestatarios que presentan flujos de caja operacionales insuficientes para cancelar la totalidad de intereses y por tanto el pago a capital es incierto. La capacidad del prestatario para cumplir con sus obligaciones financieras bajo estas características, depende de ingresos no recurrentes (extraordinarios) de su actividad o ingresos generados por terceros. Se incluye en esta categoría a los deudores cuyas operaciones de préstamo han sido otorgadas con análisis previo de su capacidad de pago sin información financiera actualizada y sustentable o cuando el seguimiento se efectúe con información financiera desactualizada, independientemente de que se encuentre vigente su operación de crédito.

- **Categoría E**

Corresponde a prestatarios que no tienen capacidad de pago proveniente de flujos de caja de su actividad y sólo cuentan con flujos de caja generados por terceros y/o por la realización de activos propios. También se califican en esta categoría los prestatarios que destinen el crédito a un fin diferente para el cual fue otorgado o se encuentren en ejecución hasta 24 meses, independientemente del valor de las garantías.

- **Categoría F**

Corresponde a prestatarios de manifiesta insolvencia, cuyo patrimonio es escaso o nulo y no existen fuentes alternativas propias ni de terceros para cumplir con sus obligaciones financieras. Se incluyen en esta categoría a prestatarios que se encuentren en ejecución por un período superior a 24 meses, independientemente del valor de las garantías.

Adicionalmente se tiene los microcréditos deben ser evaluados y calificados según lo siguiente:

Categoría A

Se encuentran al día o con una mora no mayor a 5 días.

Categoría B

Se encuentran con una mora entre 6 y 30 días.

Categoría C

Se encuentran con una mora entre 31 y 55 días.

Categoría D

Se encuentran con una mora entre 56 y 75 días.

Categoría E

Se encuentran con una mora entre 76 y 90 días.

Categoría F

Se encuentran con una mora mayor a 90 días.

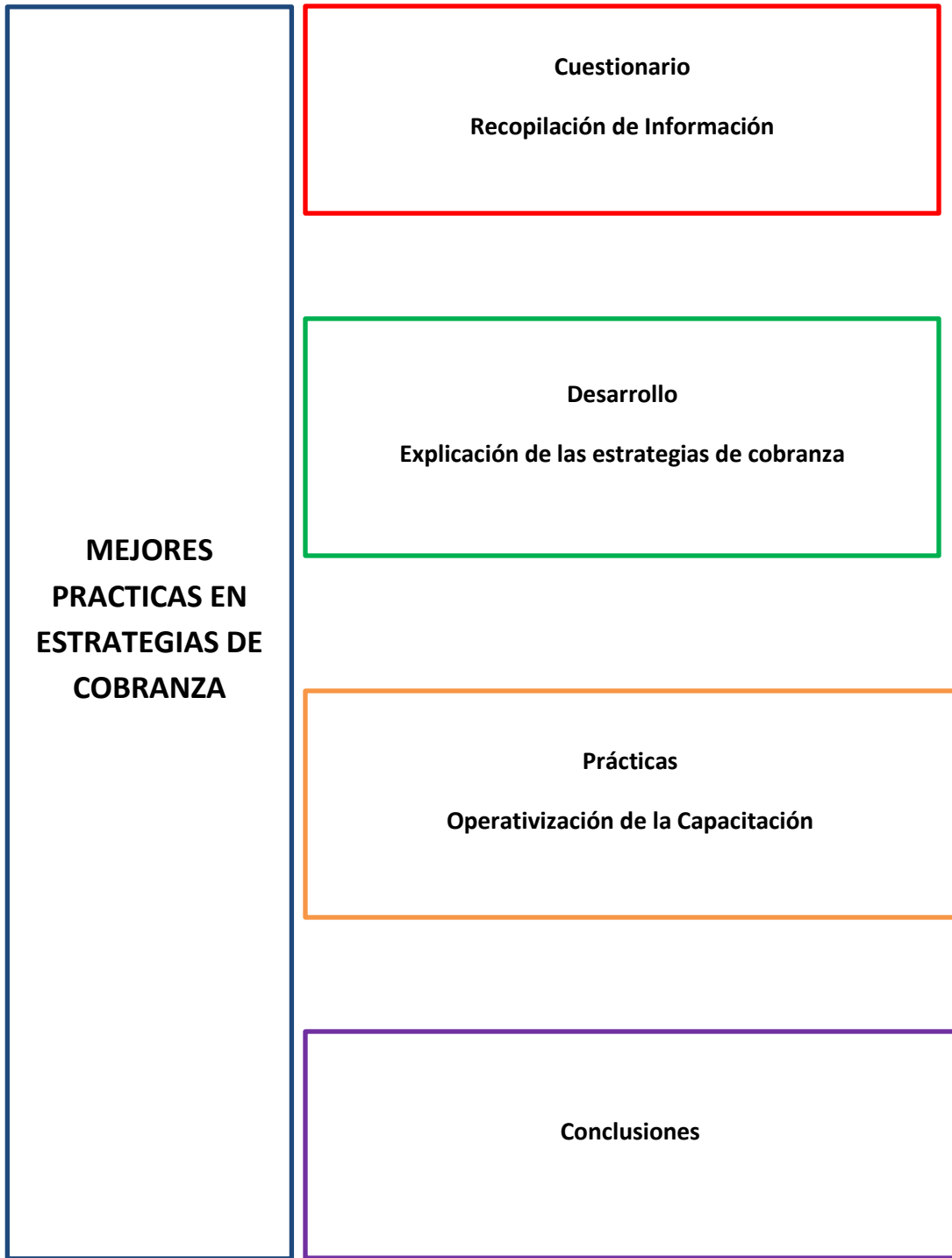
De acuerdo a esta calificación, y categorización es que se analiza la cartera en mora de una institución, adicionalmente se debe tomar en cuenta las provisiones que son exigidas de acuerdo a la calificación de los clientes, por la misma norma ASFI.

CAPITULO IV

4. DESCRIPCION DE LA SOLUCION DEL PROBLEMA –DESARROLLO DE LA SOLUCION Y RESULTADOS LOGRADOS

El curso de capacitación “MEJORES PRACTICAS EN ESTRATEGIAS DE COBRANZA” que desarrollé acudiendo a una pequeña investigación sobre los mejor manera de recuperar una deuda, desde el abordaje a la persona , es decir que preguntas hacer para averiguar cuál es el motivo del no cumplimiento, y de acuerdo a lo averiguado tomar la mejor alternativa para negociar y llegar a una recuperación efectiva, y en el caso de que se haga un compromiso, debe haber un seguimiento, además de un registro de todas las acciones que se han tomado con ese deudor para la recuperación de su deuda e inclusive saber en qué momento ya se debe asumir que la deuda es incobrable, luego se incluyó una explicación de lo que se debe y no se debe hacer al momento de cobrar, y al final del curso, 4 prácticas para que se puedan aplicar. El curso fue aprobado por la Gerencia de la Sucursal, con la intención era reforzar al área de Cobranzas esencialmente, para mejorar el índice, una vez aprobado se determinó socializarlo en primera instancia a nivel de la Sucursal La Paz, y si se daba la oportunidad se socializaría a nivel nacional, se replicó a todo el personal operativo de cobranzas, al haber tenido aceptación de esta área se pudo extender el curso a nivel de los Oficiales de Crédito ya que hasta el atraso de 60 días ellos tenían que tenían que ver la mora, para mejor entendimiento se detalla el curso que tenía la siguiente estructura:

- 1) Cuestionario
- 2) Desarrollo
- 3) Practicas
- 4) Conclusiones



1.-Cuestionario

La Gestión de Cobranza

La gestión de cobranza es un proceso bastante interactivo con los clientes, que parte del análisis de la situación del cliente, un oportuno y frecuente contacto con el cliente, ofreciendo en el proceso de negociación alternativas de solución oportunas para cada caso y registrando las acciones ejecutadas para realizar un seguimiento continuo y el control del cumplimiento de los acuerdos negociados. Algunas acciones típicas en la gestión de la cobranza se describen a continuación, junto con un flujo grama (anexos) con el proceso que sigue la gestión de cobranza:

a) Análisis de cada caso: *se realizan las siguientes preguntas ¿Quién es el cliente? ¿Cuál es su situación? ¿Cuáles fueron las condiciones para el otorgamiento del crédito? ¿Por qué cayó en mora? Aquí podemos considerar fuentes internas y externas de información como centrales de riesgo, relación de deudores, etc.*

b) Cómo contactamos al cliente: *¿Qué información registra el cliente? ¿Dónde está ubicado el cliente? ¿Cuáles acciones ya fueron ejecutadas?*

c) Diagnóstico: *¿Cuál es el problema a raíz de la morosidad actual? ¿Qué tipo de cliente tenemos?*

d) Generamos una alternativa: *¿Cuáles son las posibles soluciones? El objetivo de esta acción es la venta del beneficio para crear una cultura de pago en el cliente.*

e) Obtención de un compromiso de pago: *¿Realizamos una buena negociación? La IMF debe identificar claramente, cuándo, dónde, cómo y cuánto pagará el cliente, y recordar, por ejemplo, que el cliente que está en una situación de sobreendeudamiento o disminución de ingresos establecerá*

una jerarquía en el pago de las deudas. *¿Logramos que el cliente de prioridad al pago de este crédito?*

f) Cumplimiento del compromiso de pago: *¿El cliente cumplió con el compromiso de pago en la fecha indicada? ¿Demuestra que quiere pagar?* El objetivo es mostrar consistencia a lo largo de toda la gestión de cobranza. No basta el compromiso y la actitud positiva del cliente hacia el pago; los gestores de cobranza deben realizar seguimiento a los compromisos de pago.

g) Registro de Acciones realizadas: *¿Las acciones están siendo coordinadas?* Es importante considerar o ponerse en el lugar de la persona que continuará la gestión de cobranza.

h) Seguimiento: *¿Conocemos la actual situación del cliente y las acciones realizadas?*

i) Intensificación de las acciones: *¿Cuál es la acción a tomar que nos permita recobrar el activo de manera más inmediata? ¿Cuáles son los activos que el cliente posee? ¿Qué podemos recuperar con una acción legal?* En esta fase el interés es recuperar el activo aún a costa de perder al cliente.

j) Definiendo los créditos “castigados”: Es importante también que la entidad defina claramente las condiciones para reconocer la pérdida de un crédito, es decir - cuando la gestión de cobranza ha finalizado. Puede ser cuando se ha agotado todas las estrategias posibles para la recuperación de la deuda y/o cuando la probabilidad de pago es muy baja. En general, se debe analizar el costo-beneficio de las medidas judiciales, reportando el cliente moroso, y otras acciones permitidas por ley.

Una gestión de cobranza mal definida o que no es bien entendida puede llevar a la toma de estrategias equivocadas, costosas y a la

desnaturalización de la misma. A continuación describimos errores en este sentido

2.- Desarrollo

Lo que no debemos hacer:

Orientarnos a la refinanciación, renovación, u otorgar un crédito para cancelar uno previo en atraso sin el debido análisis y seguimiento de la situación actual del cliente:

Estos son prácticas erradas que conllevan a maquillar la cartera y empeorar la situación en el corto plazo. Un refinanciamiento debe ser entendido como una nueva evaluación y como tal se debe realizar un análisis objetivo de cada caso en particular y no diseñar estrategias o campañas masivas, ya que éstas no contribuyen a mejorar la cultura de pago.

Es importante también destacar que existen algunas excepciones, sólo en caso de desastres naturales o calamidades como incendios en mercados, inundaciones, etc., donde un número importante de clientes podrían verse afectados.

Orientarnos a la colección de bienes o artefactos del negocio o el hogar como medio de repago de la deuda:

Esta práctica puede desorientar al gestor que se convierte en una especie de intermediario o vendedor de artefactos. La institución incurre en altos costos de almacenaje y administración de estos bienes y emite un mensaje erróneo a los clientes con respecto al pago de sus obligaciones. Muchas veces el cliente prefiere entregar sus bienes sin hacer esfuerzo para cancelar el crédito, así debilitando la imagen y posición de la institución en el mercado.

Orientación a la subjetividad:

Considerar ciertos clientes y casos como pérdida total, o confiar en exceso en la buena voluntad de los clientes, pueden distraer la gestión resultando en pérdidas de tiempo y dinero de la institución.

Es de vital importancia para su rentabilidad a largo plazo, que en la institución sean conscientes de la inversión que cada cliente implica en cuanto a tiempo, dinero y esfuerzo de todas las áreas participantes. Ganar nuevos clientes es más costoso que retener los clientes actuales.

El cliente debe percibir la gestión de cobranza como algo continuo y no esporádico, de allí que resulte muy importante el seguimiento oportuno y rápido de las acciones de cobranza por los diversos participantes de la gestión: asesores de crédito, y gestores de cobranza. El cliente debe sentir que lo estamos marcando constantemente, siendo dinámicos, ágiles y resolutivos para controlar la situación; es fundamental realizar acciones dirigidas a todas las personas que participaron en el crédito, incluyendo cónyuges, garantes, y familiares/amigos que ofrecieron referencias, de acuerdo con su perfil de riesgo y probabilidad de pago.

Los microempresarios en general no ofrecen garantías reales a la entidad, por lo que muchas instituciones desarrollan mecanismos no tradicionales para brindar una cobertura psicológica a través de estas “garantías no tradicionales.” En muchos casos su ejecución no es factible por limitaciones legales o porque el costo puede ser mayor al valor de la garantía. Por lo tanto es relevante que la gestión de cobranza se fundamente en la aplicación de las estrategias eficientes, así como en la negociación oportuna para el repago de la deuda antes de entregar la carpeta operativa para su ejecución en las instancias judiciales, salvo que las gestiones anteriores no hayan resultado eficientes por motivos externos a la gestión de cobranza.

3.- Practicas

Práctica 1.- Adoptar Estrategias Proactivas para Tratar la Morosidad antes que Comience

Tratar el problema antes que surja ha sido una de las mejores estrategias para reducir la morosidad. Actividades preventivas son menos costosas y la mejor cobranza es la buena administración de los clientes al día. Existen varias medidas proactivas que la institución puede adoptar con los clientes que aún están al día.

Educar a los clientes sobre características del producto, costos y gastos de cobranza

La educación al cliente puede resultar una medida significativa para reducir el índice de mora. Previo al desembolso de crédito, las instituciones deben educar y entrenar al cliente y los garantes en todo lo que implica acceder a un crédito, el funcionamiento del producto, los beneficios del pago oportuno, y el entendimiento del cronograma de pago, así como los lugares o medios más accesibles y convenientes para realizar el pago. Gastos relacionados con la gestión de cobranza debe trasladarse al cliente.

Durante la etapa de educación al cliente es importante enfatizar tanto los beneficios del pago oportuno como los gastos que pueden incurrir al no pagar la cuota a tiempo. (Algunas instituciones transmiten esta idea como “un premio al pago puntual” ofreciendo descuentos en las cuotas por el pago en fecha. En otras experiencias como India, donde el sistema de la colección de dinero en el lugar de trabajo o domicilio del cliente es el sistema imperante en el mercado, resulta relevante diferenciar a través de un incentivo u otro mecanismo el pago en el sucursal o punto de recaudo).

Establecer fechas de pago que son mutuamente beneficiosas

Involucrar al cliente en la programación de fechas de pago que sean mutuamente favorables puede incrementar la probabilidad de pago. En general, los días de pago debe coincidir con los días de mayor ingreso o liquidez del negocio, y deberían ser suficiente lejos del pago de importantes obligaciones para el cliente como vivienda, educación y otras deudas para que no haya distracción en el repago de nuestra deuda.

Tratar Quejas y Reclamos Oportunamente

En el desarrollo de nuevos productos, como créditos vinculados a la compra de celulares y computadores por ejemplo, a veces, cuando el bien comprado resulta defectuoso y el cliente no recibe la atención adecuada del proveedor, toma represalia no pagando el crédito. Una atención oportuna puede tratar la inquietud del cliente antes de resultar en morosidad.

Esta situación también resulta frecuente con algunas situaciones de fraudes con el personal, etc. En este caso la institución debe analizar el caso y si el motivo de atraso es por servicio inadecuado, ofrecerle una solución oportuna a su problema, pudiendo este cliente reactivarse como cliente para la institución.

Utilizar el Refuerzo Positivo

El refuerzo positivo, aunque parece sencillo, también puede jugar un papel importante. La institución tiene la oportunidad de reconocer y premiar a los clientes que realizan su pago puntual, ofreciendo acceso inmediato a nuevos créditos, montos mayores, tasas preferenciales (menor tasa), certificados de puntualidad, ofrecer entrenamiento y capacitación.

Estas acciones deben implementarse con el apoyo del área de Mercadeo, y ser integradas a la estrategia de venta de la institución.

Práctica No. 2 – Fomentar la Alta Productividad en el Área de Cobranza

Se podría decir que la calidad de la unidad de cobranza no supera la calidad de su personal. Una estrategia de cobranza bien-diseñada define los aspectos positivos y negativos de cuestiones generales, tales como si manejar la cobranza de manera interna o externamente vía un tercero, al igual que las medidas a tomar para asegurar la capacitación, motivación, y la medición adecuada del desempeño del personal.

Seleccionar y Capacitar el Personal

La institución debe identificar los cargos y sus roles, si alguno, podría ser ocupado por personal de la misma, se debe seleccionar el personal adecuado considerando el perfil idóneo para cada cargo.

Resulta clave definir los papeles y responsabilidades de cada participante en cada etapa del proceso de cobranza (gestores de cobranzas, asesores de crédito, abogados, etc.), incluyendo los niveles precisos de participación. Por ejemplo, el personal que puede contactar al cliente, pero no debe negociar, ya que no está entrenado para tal fin.

Implementar un Sistema de Incentivos para el Personal

Los incentivos motivan que el personal de cobranza oriente el máximo de su capacidad al logro de los resultados. Adicional a mejorar el impacto de las actividades de cobranzas, adicionalmente conllevaran a un ambiente de sana competencia. Incentivos podrían basarse en función al flujo de la recuperación efectiva según los porcentajes de tramos de mora, este es un sistema simple conocido como “comisiones por recuperación” que incluso considera el escalonamiento de la comisión para los tramos de mayor mora. Pueden ser monetarios o no monetarios, según el contexto. De otra forma, la

meta se podría medir con base en la reducción mensual de gastos por provisiones.

La identificación de metas y parámetros de medición que sean claros e imparciales resulta crucial en la definición de sistemas de incentivos, el diseño de políticas de cobranza, y la determinación de estrategias de cobranza, así como en la medición del éxito y cumplimiento. Por ello es importante aplicar parámetros como medidas de alerta temprana al principio de un posible problema de morosidad. Un indicador o parámetro de mora desde 1 día de retraso o 2, 3, 5 resulta más efectivo en este sentido que los tradicionales parámetros de mora que consideran créditos en retrasos por más de 15, 30 o 60 días. La identificación temprana de la morosidad y su monitoreo a través de parámetros y metas tempranos de mora contribuyen significativamente en el establecimiento de una cultura de cobranza con cero tolerancia a la morosidad. Esto resulta más eficaz por que las posibilidades de recuperación son mayores durante los primeros tramos de mora y también por que contribuyen a evitar el enmascaramiento del incremento de la mora a través del crecimiento de cartera, permitiendo tomar acciones oportunas.

Práctica No. 3 – Asegurar la Calidad de la Recopilación y Manejo de Información

La información precisa y oportuna sobre los clientes en atraso, su situación del crédito, así como el acceso a información importante que retroalimente el proceso integral de crédito, resultan relevantes para el éxito en cobranza.

Desarrollar Eficientes Sistemas de Información y Soporte

Para analizar adecuadamente la gestión de cobranza, se requiere la implementación de un eficiente soporte informático que facilite el monitoreo de clientes morosos y la generación de reportes claros y precisos. Estos reportes generalmente se clasifican en tres tipos:

- Reportes para el diligenciamiento de la cobranza, utilizados por el personal de campo para seguimiento de la cobranza como: lista de clientes morosos a visitar por el oficial
- Reportes para el monitorio de la cobranza, los cuales son usados por la mediana y alta gerencia para el análisis y seguimiento de resultados de la cartera morosa como: reporte de mora por zona; mora por producto; ratios de eficiencia en cobranza. En general estos reportes son semanales y mensuales.
- Reportes de riesgo que monitorean el impacto de la cobranza sobre los resultados de cartera a través del seguimiento de indicadores para la normalización, saldos recuperados, ratios individuales de caída de cartera por tramos. Estos reportes pueden ser generados diariamente para el seguimiento de la estacionalidad o mensualmente con el propósito de proyección y análisis de los resultados. El sistema informático debe mantener una historia de las medidas tomadas y de las actividades de cobranza realizadas. En el caso de contar con varios canales de cobranza tales como: asesores de crédito, gestores de cobranzas, factor es relevante para dar continuidad a las acciones realizadas por cada canal, evitando duplicidad de acciones y contradicciones en el proceso de cobro.

Obtención de Información de Calidad Acerca del Cliente

El Contacto permanente y adecuado con el cliente resulta fundamental para el éxito en la gestión de Cobranza por ello la importancia en la recopilación de información clave y de calidad para la ubicación del cliente. Por lo tanto, el proceso inicial de generación y análisis del crédito debe recopilarse importante información del cliente, tales como nombres completos, direcciones claras y precisas (croquis), teléfonos, y referencias personales y comerciales. Esta información se debe verificar y actualizar en cada etapa del proceso de cobranza y por cada participante en la etapa, para así

asegurar un contacto ágil con el cliente a lo largo del proceso. La institución debe desarrollar herramientas y procesos que permitan la actualización de los datos del cliente en forma permanente, tomando en cuenta los controles de seguridad y calidad de la información. Una sugerencia en este sentido es crear un sistema de incentivos para el personal por la actualización de información del cliente.

Crear Unidades Internas de Control Metodológico

Las unidades internas de Control Metodológico, o auditoría metodológica, son áreas estratégicas desarrolladas dentro de las instituciones ante la carencia de un sistema de control y monitoreo que se ajuste al producto de crédito a la microempresa, donde la típica documentación que soporta la evaluación crediticia bancaria es sustituida por el reporte que el asesor de crédito realiza en el campo sobre el negocio y la familia del cliente. Los sistemas de auditoría tradicional del sector bancario resultan inadecuados para el sector micro financiero, por lo tanto también el actual impulso que reciben estas unidades, que no solo se orientan al monitoreo de los procesos de cobranza sino de todos los procesos previos proveyendo útil información del ciclo integral del crédito.

El control metodológico es una importante herramienta de retroalimentación y diagnóstico continuo para mantener al equipo gerencial informado sobre la calidad de las operaciones en las sucursales, y en cuanto a la correcta aplicación de las políticas y procesos de crédito. Estos controles deben prevenir desviaciones metodológicas que puedan afectar la calidad de cartera, y estas unidades han contribuido eficazmente en la reducción de los niveles de mora.

Práctica No. 4 – Mejorar las Políticas y Procesos de Recuperación

Para la creación de una fuerte unidad de cobranza es necesario contar con procedimientos y políticas claros, sistematizados, y homogéneos, que orienten al personal involucrado en las actividades de cobranza, en cómo actuar en cada situación. Para ello debe definirse lo siguiente:

Mejorar las Políticas para el Contacto con el Cliente

¿Cuándo realizar el primer contacto? ¿Sería mejor por teléfono, vía e-mail, visitas? El factor clave para la elección del más conveniente medio es el costo frente al beneficio considerando los días de atraso y la posibilidad de recupero. Las políticas de contacto también pueden incluir estrategias preventivas, como el recuerdo de pago, y deberían incluir un plan que especifique la fecha del próximo contacto y las correspondientes medidas a tomar.

La Cobranza Segmentada por Niveles

Toda institución financiera debe tomar un volumen enorme de decisiones cada día. Durante el proceso de cobranza se debe decidir cuándo contactar al cliente, quién contactarlo, cómo aproximarse al cliente, qué producto ofrecer, cómo tratar las promesas incumplidas y clientes desaparecidos, qué hacer en caso de tragedias o desastres naturales, y muchas otras decisiones que no pueden delegarse completamente a la experiencia del asesor de crédito. Es aquí donde la estrategia de cobranza segmentada por niveles de riesgo provee herramientas de gran valor al proceso de decisión crediticia.

Sin embargo la implementación de esta estrategia requiere considerar lo siguiente:

- Revisión de la información externa disponible sobre el entorno regulatorio, limitaciones y restricciones, la competencia y el mercado objetivo, entre otros.
- Diseño de bases de datos que soporten el desarrollo de reportes de riesgo para el monitoreo y evaluación de los resultados y para el desarrollo de herramientas de decisión para la cobranza.
- Capacitación del personal responsable de la administración del riesgo y la definición de la estrategia de cobranza.
- Definición de la herramienta para calcular los niveles de riesgo para cada cliente y que sea capaz de estimar qué créditos son probables de recuperar y definir la óptima estrategia a seguir para la recuperación de los fondos.

El primer esfuerzo en la identificación de la probabilidad de pago del cliente se ha dado a través del uso de una herramienta conocida como técnicas de “data mining”. Alberto Teskiewicz define el *data mining*⁷ como: El proceso de descubrir correlaciones, patrones y tendencias significativas ocultas en las bases de datos mediante un conjunto de técnicas estadísticas, matemáticas y de reconocimiento de patrones. Es un proceso interactivo que permite transformar datos en conocimiento para generar beneficios traducidos en menores costos y mayores ingresos.

El *data mining*, que hoy en día es parte integral de muchas áreas de evaluación de carteras, todavía no se está empleando como herramienta importante para potenciar la cobranza.

El desarrollo de procesos de *data mining* nos permite pronosticar la probabilidad de pago de cliente, y el desarrollo de un score/scoring facilita la priorización de nuestra cobranza de acuerdo con la probabilidad de pago del cliente.

⁷ Albert Teskiewicz, Best Practices in Collection and Estrategies, pag 43

El scoring de cobranza es un sistema para la asignación de puntos según las características del cliente, con el objetivo de obtener un valor numérico que refleje cuánto más probable es un cliente frente a otros en cuanto al pago de la deuda. Esto significa que el scoring no nos indica la cantidad de riesgo esperada, por lo contrario nos indica como es el comportamiento esperado para un crédito determinado, en relación con otros créditos. Por tanto resulta muy importante contar con un *score* desde el inicio de las operaciones crediticias, que provea a las IMF de una herramienta para la identificación del riesgo basado en los atributos existentes del crédito, ya que se espera que el comportamiento de un crédito con ciertos atributos sea mejor o peor que otro con atributos distintos.

Con base en la segmentación de clientes por sus probabilidades de pago, la institución desarrolla un conjunto de estrategias para la recuperación de los créditos en los distintos segmentos, optimizando sus recursos financieros, humanos y la infraestructura de una manera eficiente. El éxito del *scoring* de cobranza depende no solamente del desarrollo del *score* y de las estrategias de recuperación, sino también de la implementación correcta de las estrategias definidas y del monitoreo de los resultados. Las estrategias de cobranza basadas en la segmentación del riesgo son ya muy comunes en el crédito de consumo (crédito personal) pero aún no muy avanzada en las micro finanzas.

Segmentación

Una segunda y valiosa metodología para la implementación de exitosas estrategias de cobranza es la segmentación de clientes. No todos los clientes son iguales, ni la situación que conllevó a la mora tampoco. Para una buena segmentación resulta fundamental la identificación de la causa del atraso y la

clasificación del cliente basada en actitud, capacidad de pago, solvencia y ubicación.

Este proceso es adicional a la determinación del nivel de riesgo (data mining o scorecard).

Una adecuada segmentación de los clientes no se logra en los primeros contactos, resulta difícil clasificarlos y por ello es importante el **seguimiento a realizar** y los días de atraso que el cliente acumule. A medida que los días de atraso del cliente aumenten, las estrategias cambian de orientación (vamos conociendo mejor al cliente). El objetivo de las estrategias de cobranza al principio es retener el cliente, pero en la medida que pasen los días la estrategia se va cambiando de enfoque para lograr la recuperación del activo crédito.

La segmentación de clientes es una importante herramienta que complementa la información proveída por una herramienta de medición de riesgo como un scoring. Como la institución no cuenta con esto, una clasificación útil puede diferenciar los clientes de la siguiente manera:

- ***El cliente que quiere y puede pagar***, requiere una gestión simple de cobranza y en muchos casos con una adecuada herramienta de negociación que ofrezca nuevas condiciones de pago se puede recuperar la deuda y reactivar al cliente. Se trata de clientes que no pagaron por olvido, no recibió el cronograma que indica las fechas de pago del crédito, encargo a terceros el pago del crédito y este no cumplió, etc.
- ***El cliente que quiere y no puede pagar***, requiere la disponibilidad de adecuadas alternativas y facilidades. En estos casos la herramienta de negociación más adecuada sería la variación de las condiciones del crédito (reprogramación, refinanciación, entre otros). Dependiendo del comportamiento de pago del nuevo contrato este cliente también

puede ser reactivado. Generalmente se trata de clientes que han sido afectados por un hecho imprevisto o una calamidad o porque están en una situación difícil o agobiante por una mala inversión o porque sus gastos son mayores a sus ingresos.

- ***El cliente que no quiere y puede pagar***, le exige a la institución preguntarse *¿es un problema de calidad de atención o servicio?* Si la respuesta es positiva requiere una solución inmediata al problema generado; si es negativa debemos adoptar una estrategia inmediata y una acción más intensa en la gestión de cobranza. De resultar ineficaz la estrategia, se recomienda iniciar un proceso judicial. Es muy frecuente encontrar clientes que recibieron información errada, que no están conformes con las condiciones del crédito, o que las cuotas se pagaron pero no se abonaron por errores operativos.
- ***El que no quiere y no puede pagar***, requiere un proceso judicial de inmediato.

Generalmente se trata de clientes estafadores, con mal comportamiento, o créditos mal otorgados. Sin embargo, antes de proceder, es importante asegurarse de su solvencia, es decir si posee bienes a su nombre, ya que podría resultar contraproducente accionar para no conseguir el objetivo de recuperar acreencia o servir solo de ejemplo. La institución debe evaluar el costo-beneficio de la acción a adoptar.

La relación directa entre intención de pagar y probabilidad de recuperación total de la deuda es evidente al observar esta propuesta de segmentación en la medida que la intención de pago disminuya, así también la probabilidad de recuperación total de la deuda. La institución, deben ofrecer varias alternativas de pago, ajustadas a las diversas necesidades y situaciones que demuestran nuestros clientes. Por lo tanto, se debe tomar acciones inmediatas para incrementar el impacto de las actividades de cobranza.

4.- Conclusiones

Ofrecer una Variedad de Opciones o Alternativas de Pago

Las alternativas de pago son importantes herramientas de negociación y son claves para el éxito de la cobranza. La institución debe desarrollar varias alternativas u opciones de pago para los clientes, ajustadas a sus diversas necesidades y situaciones, así armándose al personal para ganarla guerra de cobranza. La oportuna utilización de estas herramientas también resulta relevante y muestra la capacidad de reacción y respuesta de la institución ante el mercado.

Tradicionalmente hemos utilizado la reprogramación o reestructuración y la refinanciación de créditos como las únicas alternativas de pago. Estas dos opciones no se ajustan a las diversas situaciones que presentan los clientes, de allí la necesidad de innovar y generar nuevas e innovadoras alternativas de negociación. Para poder ofrecer estas alternativas, es importante que la contemos con el apoyo de un sistema de información que sea tanto estable como flexible. Por lo general, si no es posible cobrar el crédito en un solo pago, se debe buscar una alternativa válida. Este se debe realizar aún si implica extender el plazo de la deuda, implementar evaluaciones periódicas, o recibir cuotas mínimas durante un período de unos meses y el saldo al vencimiento del crédito. Según la puntualidad del cliente, se reevalúa el caso hasta la conclusión del pago de la deuda total, siempre evaluando el costo-beneficio.

Entre las alternativas de pago se pueden considerar descuentos en el cobro de gastos y penalidades por el pago total, asegurándose mayor descuento para el repago de deudas en el más corto plazo posible. Por ejemplo, un cliente que ante una situación imprevista desea cancelar el total de su deuda atrasada debe recibir un descuento mayor que el que solicita un plazo de 15

meses para el repago, así se crea una motivación para la recuperación de la deuda en el menor plazo posible.

Consideraciones Adicionales en la Gestión de Cobranza

Aunque la implementación de mejores prácticas de cobranzas es un primer paso importante para la creación de una estrategia efectiva de cobranza, también existen varios puntos adicionales que deben ser tratados, incluyendo el papel de la protección al consumidor en la estrategia integral de cobranza, al igual que el análisis de la estructura de costos del proceso de cobranza.

Protección al Consumidor y la Cobranza

El énfasis en la relación de largo plazo con los clientes es importante para la determinación de estrategias y el desarrollo de mecanismos de cobranza. Si bien es cierto que la recuperación oportuna de los créditos es vital para la supervivencia de institución, las prácticas utilizadas para lograr que los clientes paguen sus créditos nunca deben incluir inapropiadas estrategias de presión e intimidación como son la fuerza física, humillación, contacto a horas inadecuadas, o privación de activos básicos para su supervivencia. Debe tenerse muy en cuenta el marco normativo de la ASFI.

Para mantener un adecuado equilibrio entre las prácticas de cobranza y la protección al consumidor, la institución va a desarrollar una cultura profesional de servicio y respeto, a través de la contratación de personal con el perfil adecuado, la implementación de capacitación permanente, y la implementación de procesos claramente definidos y apoyados en información y tecnología adecuadas y precisas.

Desarrollo de apropiadas prácticas para el cobro de deudas como un principio fundamental de servicio al cliente. Algunos ejemplos que la institución puede implementar para garantizar y monitorear que su personal respete y practique este principio son:

Monitorear las actividades de cobranza: A través de las subgerencias de crédito pueden realizar visitas al azar a una muestra representativa de clientes morosos de cada sucursal para supervisar la aplicación de los procedimientos y políticas de cobranza en el campo, y escuchar la opinión de los clientes sobre el servicio.

Conformar “grupos de enfoque”: Los “grupos de enfoque” con clientes en retraso no sólo le permiten a la institución conocer su apreciación hacia el servicio, sino también entender la prioridad en el pago que pueda tener el cliente – otro factor influenciado por la calidad de servicio que ofrece la institución.

Exigir reportes frecuentes y detallados: El personal de cobranza debe reportar periódicamente sobre su interacción con los clientes, y entregar reportes al subgerente de la sucursal y otras instancias como parte del análisis y evaluación de las actividades de cobranza.

Limitar el tiempo de interacción: La institución debe imponer un tiempo límite al asesor para lograr sus negociaciones con el cliente moroso, después del cual el caso se traslada a otro asesor. Involucrar a varios actores en el proceso de cobranza (asesores de crédito, gestores de cobranza, gerentes de sucursal) también puede ayudar a reducir la posibilidad de fraude y maltrato al cliente.

Es importante aclarar que las entrevistas o encuestas con clientes morosos deben manejarse con mucho cuidado. Podrían resultar contraproducentes, ya que la experiencia nos ha enseñado que pueden usarse como argumentos rígidos para el no pago por parte de los clientes. Muchas veces es conveniente realizar preguntas de manera indirecta o a través de la contratación de terceros distintos a la institución para obtener una adecuada retroalimentación en cuanto al servicio de cobranza. El cliente en retraso es un cliente en una situación extremadamente vulnerable y el trato o calidad de

servicio que reciba es fundamental para la fidelidad del cliente y la recuperación total de la deuda y la cobranza es un factor clave y crítico de éxito y supervivencia.

Los resultados de la capacitación y la presentación de esta Estrategia de Cobranzas fue la reformulación del organigrama de este Dpto. dentro de la institución.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

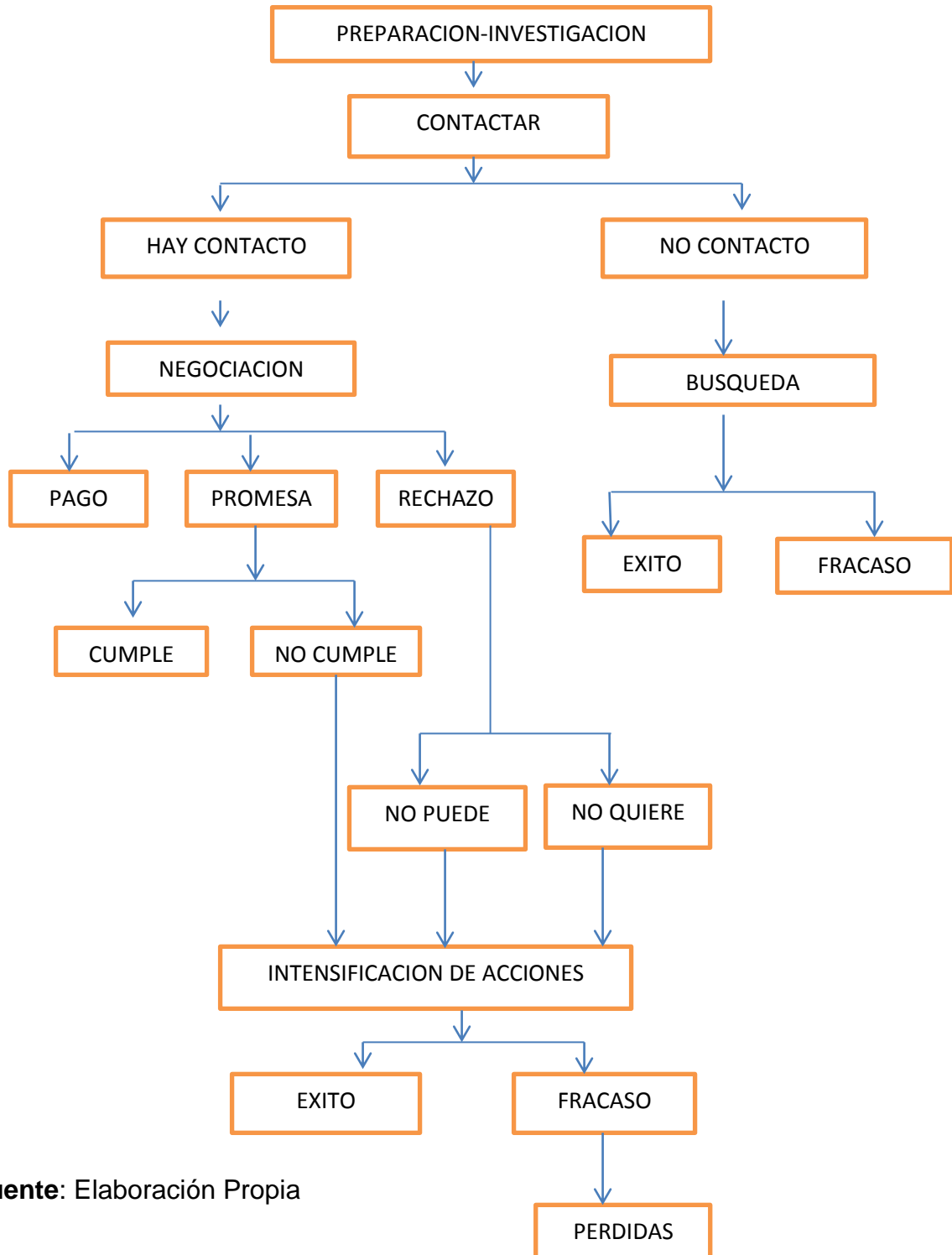
Debido al compromiso adquirido con la institución, por el tiempo que se trabajó en la misma, el objetivo global era mejorar los resultados en lo que se refiere al índice de mora a través de la capacitación de los oficiales de crédito y gestores para mejorar las estrategias de cobranza, se lograron mejorar los resultados, para alcanzar las metas que estaban establecidas para finales del 2014, sin embargo después de dejar la institución se pudo evidenciar que los esfuerzos no fueron suficientes, ya que el 2015 se cerraron dos agencias a nivel de la Sucursal La Paz, por la rentabilidad de las mismas y en el transcurso del 2016 y el 2017 se realizó una reestructuración total de personal, afectando distintas áreas de la institución, y por lo que se pudo saber también se aplicó las medidas a nivel de otras sucursales.

Con las restricciones de liquidez, el mayor rigor de las entidades financieras a la hora de otorgar créditos, sumado a la constante subida de los tipos de interés, la morosidad está aumentando de forma exponencial.

Lo que se recomienda es tomar a nivel institucional medidas de prevención de incremento de la mora, siendo el curso que se desarrolló una herramienta que pudo ser utilizada mucho antes, también se recomienda tener menos Oficiales de crédito con más experiencia y que manejen mayor cantidad de cartera, el mercado no también nos sugiere y recomienda dirigir los esfuerzos a créditos Pyme y Mype, los cuales estarían más respaldados en cuanto a documentación y también en garantías.

6. ANEXOS

“Flujograma de la gestión de cobranza”



Fuente: Elaboración Propia

7. BIBLIOGRAFÍA

- **Análisis de la evolución del sistema bancario nacional**/Eduardo Antelo Calliperis
- **ASFI** Recopilación de normas para bancos y entidades financieras
- **MICROFINANZAS Y TIC**/ Emilio Ontiveros, Alvaro Martín Enríquez, Verónica López
- **Estrategias de Cobranza**/ Bettina Wettinger
- **LA MOROSIDAD COBRO Y PREVENCIÓN**/Manuel José Díaz Fernández
- **Best Practices in Collection and Estrategies**/ Albert Teskiewicz
- www.creditos.com.bo
- Edufinet, www.edufinet.com
- Gerencie, www.gerencie.com