POLÍTICAS Y MECANISMOS PARA LA GESTIÓN DE COBRANZA PERSONA NATURAL

De acuerdo con los dispuesto en la normativa externa en materia de cobro de cartera vencida (Circular 048 de 2008 de la Superintendencia Financiera de Colombia "Instrucciones Relacionadas con las Condiciones de la Gestión de Cobranza Prejudicial, Artículo 1629 del Código Civil "Cobro Prejurídico, Costos a Cargo del Deudor Moroso" y Ley 1266 de 2008 "Disposiciones Generales del Hábeas Data"), a continuación el proceso de cobranza que realiza el Banco a las obligaciones que entran en incumplimiento en sus pagos.

PROCESO DE COBRANZA

Cobranza Preventiva: se realiza contacto preventivo con los Clientes a partir de los diez (10) días de mora a través de medios masivos (mensajes de texto, correo electrónico, cartas de cobranza, entre otros) , a fin de recordar el pago de sus obligaciones. Dicha gestión no genera ningún costo adicional para el Cliente.

Cobranza Administrativa: a partir de los dieciséis (16) días de mora, dependiendo del Producto se realiza contacto telefónico o a través de medios masivos (mensajes de texto, correo electrónico, cartas de cobranza, entre otros).

Cobranza Prejurídica: las obligaciones con moras superiores o iguales a ciento veinte (120) días serán asignadas a la instancia de cobranza externa donde se efectuará la gestión a través de Abogados autorizados y Casas de Cobranza.

Cobranza Jurídica: se realiza cobro por medio judicial a través de abogados autorizados, el deudor debe asumir todos los gastos derivados de dicho proceso. aplica para mora igual o superior ciento veinte (120) días.

Horario de Cobranza: lunes a viernes de 7:00 am. a 8:00 p.m. sábados 9 a.m. a 4 p.m. domingos y festivos de 10:00 a.m. a 4:00 p.m.

En el evento de no lograr un contacto directo con el titular, el Banco procede a comunicarse con los codeudores o avalistas y si es el caso con las referencias con el fin de realizar la gestión de cobranza correspondiente.

ENTES AUTORIZADOS PARA REALIZAR LA GESTIÓN DE COBRO

✓ Call Center de Cobranza: Efectúan gestión de cobro para obligaciones en cobranza administrativa.

✓ Casas de Cobranza y Abogados Externos: Están facultados para efectuar acuerdos de pago teniendo en cuenta las políticas vigentes establecidas por el Banco. Su gestión está orientada a obligaciones con mora superior a ciento veinte (120) días o cualquier otra mora que defina el Banco de acuerdo con la situación del Cliente.

GASTOS DERIVADOS DE LA COBRANZA

Cobranza Administrativa: La gestión de cobro administrativa encaminada a la normalización de la obligación, serán trasladados al deudor, dependiendo del Producto y los días de mora, generando gastos u honorarios de cobranza, los cuales son liquidados sobre el valor en mora así:

Producto	Edad de Mora	Porcentaje +IVA
Tarjetas de Crédito, Crédito Rotativo, Cartera Ordinaria y Créditos de Consumo	De 31 a 60	5%
	De 61 a 90	8%
	De 91 a 120	10%
Convenios de Libranza	De 61 a 90	5%
	De 91 a 120	8%

Cobranza Prejurídica y Jurídica: si la obligación está asignada a Casas de Cobranza o Abogados Externos se causarán honorarios del 15% más IVA, calculados sobre el valor de cada pago realizado por el cliente a los productos correspondientes, dichos honorarios serán trasladados al respectivo proveedor por la gestión realizada.

CANALES AUTORIZADOS PARA REALIZAR EL PAGO

✓Red Nacional de Oficinas del Banco GNB Sudameris.
✓Oficinas de los Bancos afiliados a la RED VISA y MASTER CARD.
✓Sitio Web www.gnbsudameris.com.co. (productos activos).
✓ Cajeros Automáticos de Servibanca.
✓Para la Banca de Libranza únicamente a traves de la cuenta de recaudo nacional Bancolombia No. 2328, esto aplica en las ciudades donde no hay Oficina del Banco GNB Sudameris.

Las Casas de Cobranza y Abogados no están autorizados para recibir pagos, éstos deben efectuarse a través de los canales autorizados.

Línea de Servicio al Cliente GNB en Contacto 307 77 07 en Bogotá y 01 8000 910499 a nivel nacional.

Telelibranzas: 6069697 en Bogotá y 01 8000 919689 para el resto del país.

(2015-Nov-10)

El BANCO PICHINCHA S.A. se permite informar a sus clientes las gestiones y gastos asociados a la gestión de cobranza de cartera del Banco.
Como aviso preventivo, el BANCO PICHINCHA S.A. o la Entidad que ésta designe, podrá enviar a sus clientes mensajes de texto a celulares y/o vía correo electrónico a los números telefónicos y direcciones informadas por éstos, con anticipación a la fecha de vencimiento de pago de la próxima cuota, recordando la oportunidad en el pago de la misma.
En el evento de mora en el cumplimiento de las obligaciones, se dará aviso inmediato de tal circunstancia a las personas naturales y/o jurídicas encargadas de efectuar la cobranza de la cartera del Banco (a la fecha de emisión de este documento INTERDINCO S.A.), con el propósito de que inicien gestiones de cobro y recuperación pertinentes, a través, entre otros, de los siguientes mecanismos: llamadas telefónicas, mensajes de texto a teléfonos celulares, comunicaciones escritas y vía correo electrónico, y visitas. En ese sentido, por virtud de la gestión de cobranza prejudicial que se deba adelantar, se cobrarán las siguientes sumas de dinero a cargo del Cliente y a favor de las personas naturales y/o jurídicas que realicen la gestión respectiva: i) Sobre las cuotas de la operación de crédito que alcancen los dieciséis (16) días de mora, una suma equivalente al 6% del valor total en mora;ii) Sobre las cuotas de la operación de crédito que alcancen los treinta y un (31) días de mora, una suma equivalente al 8% del valor total en mora; iii) Sobre las cuotas de la operación de crédito que alcancen los cuarenta y seis (46) días de mora, una suma equivalente al 8% del valor total en mora; iv) Sobre las cuotas de la operación de crédito que alcancen y superen los sesenta y un (61) días de mora, una suma equivalente al 10% del valor total en mora y v) Sobre el valor total en mora de operaciones que alcancen los 120 dìas de mora se cobrara un valor equivalente a 15%**.** Los anteriores valores se incrementarán de acuerdo con el IVA aplicable. A partir del día ciento veinte (120) de mora, la respectiva obligación de crédito se podrá remitir para cobranza judicial, siendo así mismo de cargo del cliente los honorarios que se causen a favor del abogado encargado de la recuperación de la cartera, cuyo monto se regirá por las políticas que al efecto tenga establecidas para ese momento el BANCO PICHINCHA S.A..
Respecto de las obligaciones en las que se detecten dificultades serias en la recuperación de cartera, podrán remitirse anticipadamente a gestión de cobranza prejudicial, caso en el cual, sobre las cuotas de la operación de crédito que alcancen y superen los cuarenta y siete (47) días de mora, se cobrará una suma equivalente al 10% del valor total en mora y a partir del día 90 de mora la respectiva obligación de crédito se remitirá para cobranza judicial, siendo así mismo de cargo del cliente los honorarios que se causen a favor del abogado encargado de la recuperación.
En todo caso el BANCO PICHINCHA S.A. se reserva el derecho de remitir anticipadamente la obligación para su cobro por la vía prejudicial o judicial, cuando en su criterio existan circunstancias que lo ameriten, en cuyo caso el Cliente deberá pagar desde ese mismo momento los honorarios que genere dicha gestión. Así mismo, el BANCO PICHINCHA S.A. se reserva el derecho de continuar realizando gestión de cobro prejudicial de la cartera que alcance los ciento veinte (120) días de mora, en cuyo caso los honorarios que se generarán a cargo del cliente y a favor de las personas naturales y/o jurídicas encargadas de la gestión de cobranza. A la fecha de emisión de este documento las empresas autorizadas para realizar gestión de cobranzas son: ASESORES EN SERVICIOS FINANCIEROS Y COMERCIALES ASERFINC & CIA LTDA, BOLETIN JUDICIAL S.A, CORFINANZAS LTDA, COBRANZA INTEGRAL COLOMBIA S.A.S, COBINCOL S.A.S, ANALISTAS CONSULTORES DE CREDITOS Y COBRANZAS LTDA - ACC CONSULTORES LTDA, CONVENIR SISTEMAS DE COBRANZAS S.A.S,

COBRANZAS ESPECIALES DE SANTANDER LTDA - CEES LTDA, COBRANZA NACIONAL DE CREDITOS LTDA - CONALCREDITOS LTDA, TOTAL DE DATOS S.A, LIBIA AMPARO GARZON LANCHEROS, A&C ABOGADOS S.A.S, EDGAR CAMILO MORENO JORDAN, CONTACTOS Y COBRANZAS CYC S.A.S, GESTION CARTERA Y ASESORIAS LTDA "GECAR LIMITADA", LOGISTICA Y ASESORIAS EN COBRANZAS S.A.S, HGP S.A.S, FINANCRÉDITOS LTDA, ADMINISTRAMOS Y GESTIONAMOS LTDA A&G, HD CONSULTORIAS S.A.S - KATIUSKA HERNANDEZ, COMPAÑÍA CONSULTORA Y ADMINISTRADORA DE CARTERA CAC, ASERCAR LTDA,CONALCAP S.A.S, CONSUEMPRESA LTDA, GRUPO CONSULTOR ANDINO LTDA, COLFIANZA S.A, ABOGADOS ESPECIALIZADOS EN COBRANZAS S.A AECSA, SICCOL S.A.S.

Finalmente, se indica que las personas encargadas de realizar la gestión de cobranza de la cartera vencida y/o en mora del BANCO PICHINCHA S.A. se encuentran autorizadas para aceptar directamente acuerdos de pago con el Cliente. **No obstante, cualquier pago que haga el Cliente en mora, incluidos los cargos y/o honorarios por gestión de cobranza, debe efectuarlo directamente en las Oficinas del BANCO PICHINCHA S.A. o en sus cuentas recaudadoras.**

Adicionalmente, tratándose de obligaciones de crédito garantizadas por una entidad avaladora como FONDO DE GARANTIAS DE ANTIOQUIA, GARANTIAS COMUNITARIAS, FENALCO, FONDO NACIONAL DE GARANTIAS y/o la entidad garante o avaladora de que se trate, podrá realizar asimismo la gestión de cobranza que estime necesaria, en el evento de presentarse incumplimiento en los pagos o mora en las obligaciones garantizadas o avaladas por tales entidades.

DISEÑO DE UN MAPA DE EXPERIENCIA DE CLIENTES CRÉDITO PERSONA NATURAL PARA 2015

DIANA YANETH ARISTIZÁBAL GALLO
DARIANA CAROLINA RUIZ HENAO

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN GERENCIA DEL SERVICIO
COHORTE 19
MEDELLÍN
2015

DISEÑO DE UN MAPA DE EXPERIENCIA DE CLIENTES CRÉDITO PERSONA NATURAL PARA 2015

DIANA YANETH ARISTIZÁBAL GALLO, Cédula 43.106.740
DARIANA CAROLINA RUIZ HENAO, Cédula 44.004.919

Trabajo de grado para optar al título de
Especialistas en Gerencia del Servicio.

Asesora Metodológica
MARÍA DEL CARMEN SANDINO RESTREPO
Socióloga, magíster en sociología de la educación.

Asesor Temático
JORGE ENRIQUE VANEGAS OSORIO
Administrador de negocios, magister en administración y dirección de empresas.

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN GERENCIA DEL SERVICIO
COHORTE 19
MEDELLÍN
2015

CONTENIDO

RESUMEN

ABSTRACT

GLOSARIO

INTRODUCCIÓN

1 REFERENTE TEÓRICO 14

1.1 Teoría sobre el tema 14

1.2 Qué es un mapa de experiencia. 20

1.2.1 Identificar al usuario 22

1.2.2 Entender las fases de la relación con nuestra marca 22

1.2.3 Identificar las motivaciones y cuestiones 23

1.2.4 Mapear los puntos de contacto 23

1.2.5 Entender los momentos clave y sus métricas 24

1.2.6 Adjuntar los procesos internos de nuestra compañía 24

1.2.7 Comprender los problemas del usuario e identificar las oportunidades 24

1.3 ¿Cómo comenzar a analizar a nuestros clientes? 25

1.4 ¿Por qué un mapa de clientes? 26

2 CONTEXTUALIZACIÓN DEL SECTOR BANCARIO EN COLOMBIA 27

2.1 Antecedentes Históricos 27

2.2 Ciclo Bancario Actual 30

2.2.1 Función de los bancos 30

2.3 Naturaleza de Servicio 30

2.4 Entidades Bancarias existentes en el 2015. 32

3 DISEÑO DEL MAPA DE EXPERIENCIA 33

3.1 Generalidades del diseño del mapa de experiencia 33

3.2 Diseño de Mapa de experiencia. 35

4 CONCLUSIONES 41

5 RECOMENDACIONES 43
BIBLIOGRAFÍA 46
CIBERGRAFÍA 47

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Net Promoter Score (NPS) 17
Figura 2: Ciclo del Servicio 22
Figura 3: Puntos claves para alcanzar un grado de implantación de medidores de ciclo de vida de cliente dentro de nuestras organizaciones. 25
Figura 4: Naturaleza del Servicio 30
Figura 5: cadena continúa de acontecimientos del servicio 35
Figura 6: Diseño del mapa de Experiencia 36
Figura 7: Fases de relación con los clientes 38
Figura 8: Modelo de cadena de valor del negocio y sus procesos claves de G.Mckinsey 44
Figura 9: Modelo de agenda del cambio y mejora de cara al servicio y experiencia del cliente. 45

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Entidades Bancarias en Colombia en el año 2015 32
Tabla 2: Sentimientos del Cliente 39

RESUMEN

Con la siguiente presentación, se propone un diseño articulado y basado en el método de experiencia de clientes o también conocido como CUSTOMER EXPERIENCE, en el proceso interno de crédito a personas naturales aplicadas para el año 2015 en una entidad financiera, como modelo de servicio.

Se busca orientar de cara a que todos los clientes que desean créditos sean informados de las novedades que ocurren con su solicitud de Crédito, con este instrumento, de una manera excepcional, rápida, experta e integral, La idea es que ellos no se sientan uno más, sino por el contrario que perciban y sientan una relación uno a uno, a su medida y que se apropien de su caso, interpretándole y tratándole como un segmento único.

El mapa de experiencia de clientes, se debe analizar y formular como implantar como una situación dinámica y no estática, reaccionando de manera siempre reflexiva a los resultados y a las necesidades de los usuarios, que con el instrumento, trascienden en un nuevo nivel: prioridades de cada cliente.

El proceso se construye bajo la finalidad de generar con las vivencias reales del cliente, la mayor recordación y provocar la recomendación con él voz a voz del cliente que haya adquirido el producto (crédito personal). A través de este recurso es posible divulgar con él voz a voz, los bienes y servicios de la empresa, cambiar el concepto de una marca con alta favorabilidad y por supuesto captar más clientes.

El fruto de un servicio excepcional y la mejor Customer Experience, es la producción de eco con resonancia de marca y empresa como de productos. Esto se logra a través de la ejecución y puesta en práctica de la herramienta construida. El voz a voz es una técnica del marketing y del servicio que estructuran, implantan e implementan operativamente muchas compañías para posicionar sus marcas y llegar a distintos mercados, con las mejores cartas credenciales ante los clientes y la mejor experiencia de cliente. Esta herramienta se basa en la buena opinión que trasmiten (oralmente) los consumidores de un producto o servicio a otras personas –Word of mouth-.

ABSTRACT

In the following presentation, we propose an articulated design method based on customer experience or also known as CUSTOMER EXPERIENCE in the internal process of credit to individuals applied for 2015 at a financial institution, such as service model.

It looks to guide the face to all customers who want loans are informed of developments occurring with your application for credit, with this instrument, in an exceptional way, fast, skilled and comprehensive, The idea is that they do not feel one more, but rather to perceive and feel a one to one, to measure and take ownership of your case, playing him and treating him as an only segment.

Map of customer experience, must be analyzed and formulated as implemented as a dynamic and not static situation, always reflexively reacting to the results and the needs of users, with the instrument, transcend to a new level: priorities each client.

The process is built about creating with actual customer experiences, most recall the recommendation and cause him voice to voice of the customer who has purchased the product (personal credit). Through this resource may disclose to him word of mouth, property and business services, change the concept of a brand with high favorability and of course attract more customers

The fruit of exceptional service and the best "Customer Experience “ is the production of echo resonance brand and company and products. This is accomplished through the execution and implementation of a tool. The "word mouth" is a marketing technique and service that structure, operationally deployed and implemented many companies to position their brands and reach different markets, with the best credentials to customers and the best customer experience. This tool is based on the good opinion that transmit (orally) consumers of a product or service to others-Word of mouth-

.

GLOSARIO

CLIENTE: Persona que utiliza los servicios de un profesional o de una empresa, especialmente la que lo hace regularmente.

En economía el concepto permite referirse a la persona que accede a un producto o servicio a partir de un pago. Existen clientes que constantes, que acceden a dicho bien de forma asidua, u ocasionales, aquellos que lo hacen en un determinado momento, por una necesidad puntual.

DERECHO DE PETICIÓN: Los derechos de petición son el medio legal o jurídico por el cual el cliente puede presentar reclamos, quejas, sugerencias y felicitaciones al Banco. La implicación legal de esta figura obliga a la Organización a gestionar los requerimientos recibidos dentro del plazo estipulado por la ley a partir de la fecha de su recepción.

ENGAGEMENT: Significa enamoramiento y forjar nexos sólidos entre el cliente y una marca y construir relaciones fuertes, recíprocas, permanentes y duraderas con los distintos públicos de una organización e ir un paso más allá de atraer y llamar la atención, a mantenerla y fidelizarla. Esto escuchando, conversando y encontrando elementos de interés comunes para relaciones y experiencias durables con continuidad, coherencia y compromiso[1].

EXPERIENCIA: Conocimiento de algo, o habilidad para ello, que se adquiere al haberlo realizado, vivido, sentido o sufrido una o más veces.

Conjunto de conocimientos que se adquieren en la vida o en un período determinado de ésta.

FELICITACIÓN: Es una manifestación de satisfacción del cliente por la calidad, oportunidad y agrado que el cliente le comunica al Banco, es una gran oportunidad para continuar ofreciendo el mejor servicio.

MARCA: Señal que permite identificar o distinguir algo o para dar alguna información sobre ello.

Una marca es una identificación comercial primordial y/o el conjunto de varios identificadores con los que se relaciona y ofrece un producto o servicio en el mercado.

QUEJA: Es una manifestación de insatisfacción del cliente motivada por la percepción negativa del servicio, de la calidad y oportunidad de un producto, o de la actitud y asesoría de un empleado del Banco, la imagen o portafolio. Implica un

[1] https://www.youtube.com/watch?v=E4vMZ4hiP2c&feature=player_embedded#t=0

incumplimiento de la promesa de servicio o afectación a alguno de los componentes del modelo de servicio.

RECLAMO: Es una solicitud relacionada con la afectación negativa de la cuenta o transacciones del cliente, en la que hay dinero de por medio, y que requiere un trámite interno por parte del Banco.

RECOMENDACIÓN: La opción recomendación intenta proporcionar sugerencias significativas para los recursos que Ud. pueda encontrar interesante y útil. Estas sugerencias se fundamentan en las calificaciones que un usuario le da a los recursos, a través de una votación en la parte inferior de la pantalla cuando se da la opción de registro completo o desde el registro mismo. Si un usuario no ha calificado ningún recurso, el sistema no le podrá brindar una recomendación.
Para recibir recomendaciones, primero Ud. debe proporcionar un nombre de usuario y una contraseña. Para ver las recomendaciones al menos debe de haber recomendado de 3 a 5 registros anteriormente.

Los sistemas de recomendación forman parte de un tipo específico de técnica de filtro de información, los cuales presentan distintos tipos de temas o ítems de información (películas, música, libros, noticias, imágenes, páginas web, etc.) que son del interés de un usuario en particular. Generalmente, un sistema recomendador compara el perfil del usuario con algunas características de referencia de los temas, y busca predecir el "ranking" o ponderación que el usuario le daría a un ítem que aún el sistema no ha considerado.

Estas características pueden basarse en la relación o acercamiento del usuario con el tema o en el ambiente social del mismo usuario.

SATISFACCIÓN: Uno de los usos más difundidos del término es aquel que refiere a gusto, placer o alegría que un individuo experimenta, siente, por algo o alguien.
La satisfacción es un estado de la mente, generado por una mayor o menor, según corresponda, optimización de la retroalimentación cerebral, por la cual las diferentes zonas cerebrales compensan el potencial energético dando una sensación de plenitud, en tanto, la menor o mayor sensación de satisfacción que alguien presente dependerá de la optimización del consumo energético que lleve a cabo el cerebro, es decir, cuanto mayor sea la capacidad de neurotransmitir mayor será la posibilidad de satisfacción.

SERVICIO: Es un conjunto de actividades que buscan responder a las necesidades de la gente. Los servicios incluyen una diversidad de actividades desempeñadas por un crecido número de funcionarios que trabajan para el estado (servicios públicos) o para empresas particulares (servicios privados); entre estos pueden señalarse los servicios de: electricidad, agua potable, aseo, teléfono, telégrafo, correo, transporte, educación, cibercafés, sanidad y asistencia social. Se define un marco en donde las actividades se desarrollarán con la idea de fijar una expectativa en el resultado de éstas. Es el equivalente no material de un bien. Un

servicio se diferencia de un bien (físico o intangible) en que el primero se consume y se desgasta de manera brutal puesto que la economía social nada tiene que ver con la política moderna; es muy importante señalar que la economía nacional no existe siempre en el momento en que es prestado.

SUGERENCIA: Es una manifestación del cliente en la cual expone su punto de vista y propone ideas para mejorar algún producto, proceso o servicio del Banco

INTRODUCCIÓN

Este proyecto se articula con el fin de diseñar un mapa de experiencias donde se reconozca desde la marca de la entidad como una promesa de servicio para el público que busque crédito como persona natural. El mapa de experiencia tiene como objetivo Incrementar el valor de las interacciones en tiempo real con sus clientes, determinando varias formas de comunicaciones personalizadas y más relevantes, ante sus prioridades, que contribuyan a un mejor desempeño de las actividades de la empresa

El concepto de la experiencia del cliente puede sonar idealista o sentimental, pero descartarlo significa estar fuera de contacto con la realidad actual. De hecho, la experiencia del cliente se ha convertido en un diferenciador crítico en el mercado global altamente competitivo, competido e hiperconectado de hoy en día.

Hay un valor de negocio tangible en gestionar la experiencia del cliente de manera eficiente, eficaz y efectiva. Una buena gestión de la experiencia del cliente puede:

- **Fortalecer la preferencia por la marca** a través de experiencias diferenciadas.
- **Aumentar los ingresos** con ventas mayores provenientes de clientes existentes y nuevas transacciones como resultado de recomendaciones personales.
- **Incrementar la lealtad del cliente** (crear defensores de marca) a través de interacciones valiosas y memorables.
- **Reducir los costos** al reducir la migración de clientes y optimización de costos por contacto.

Se busca con este proyecto lograr:

- **Crear experiencias de marca consistentes en todos los canales.** Aunque los clientes pueden estar dispuestos a aceptar diferentes niveles de servicio en los diversos canales, esperan que su propuesta de valor de marca se mantenga consistente. Sin embargo, la proliferación de canales hace que sea difícil asegurar esta solidez en todos éstos.
- **Integrar canales y experiencias de marca.** Una experiencia de canales integrada es altamente deseable, pero difícil de lograr. La tecnología, los procesos tradicionales y la territorialidad organizacional pueden ser barreras que impidan conseguirlo.
- **Consolidar los datos en una visión única del cliente.** Tener una visión única del cliente en todas las interacciones, canales, productos y a través del tiempo, facilitaría la creación de comunicaciones unificadas y coordinadas con el cliente. Los silos departamentales, los datos

fragmentados y los procesos inconsistentes pueden hacer que este reto parezca insuperable.

1 REFERENTE TEÓRICO

Toda empresa ha sido creada para hacer clientes, su razón de ser y brindar el máximo valor agregado a sus clientes… pero a menudo olvidamos que "valor" no es un elemento objetivo, claro y medible. El valor es una interpretación en clave emocional de cómo los clientes se sienten cuando se relacionan con la empresa, desde su experiencia de cliente… pero ¿cómo analizar dicha experiencia para luego mejorarla de manera continua?

Este cambio de enfoque nos hace tomar conciencia acerca de la importancia de diseñar una gran experiencia de cliente, de comprender no sólo los aspectos medibles de nuestro modelo de negocio sino la percepción del mismo que tiene el cliente, de entender realmente al cliente, conocerlo más y enfatizar con él…. porque como personas lo que recordamos son las emociones, la visión subjetiva de cómo nos han hecho sentir y no la parte objetiva.

1.1 Teoría sobre el tema

Hace ya algunos meses que estoy intentando poner en orden mis pensamientos para escribir sobre algo que creo que es crítico y que muchos consideran "moda": la denominada "*customerexperience*" o "**Experiencia de cliente**". Nos hemos acostumbrado a considerar la **satisfacción** y la **calidad de servicio** a nuestros clientes como los elementos clave sobre los cuáles construir nuestros sistemas de valoración de fidelidad y *engagement* del cliente (motivar nexos sólidos y permanentes con los clientes… o, **el arte de crear amor incondicional por una marca.**)… **lo que hoy en día nos sitúa en la gran nada de la mediocridad** (*y da igual que hablemos como empresa privada o administración pública, en un hospital o una universidad, un banco, un supermercado, etc., todos tenemos "clientes"*)

Hace unos años (¡*bastantes!*), cuando las tasas de defectos en los productos eran altas, cuando un nivel alto de calidad era la excepción y aspectos tales como servicios de soporte o cumplimiento de compromisos (SLA) eran muy mejorables, los esfuerzos se enfocaron en **mejorar la calidad**.

SLA es un **acuerdo de nivel de servicio** o **ANS** (en inglés *Service Level Agreement* o *SLA*), es un contrato escrito entre un proveedor de servicio y su cliente con objeto de fijar el nivel acordado para la calidad de dicho servicio.)

Al respecto, aproximaciones tales como la mejora continua, el kaizen, las ISO 9001 etc. fueron diseñadas para que los procesos de las organizaciones se enfocaran a producir productos o servicios de la mejor calidad posible… y todo ello con el fin de mejorar la **satisfacción del cliente**, es decir, la visión **objetiva** que el

cliente tenía de los servicios o productos recibidos *(relación coste-beneficio).* Sin ir más lejos la mayoría de las organizaciones diseñaron diversos métodos, entre ellos los famosos "**cuestionarios de satisfacción del cliente**" con el fin de saber la opinión que el cliente tenía sobre aspectos cualitativos o cuantitativos de su relación con la organización, como por ejemplo:

- Facilidad de uso del producto
- Embalaje correcto
- Atención telefónica adecuada
- Relación calidad-precio

Con todos estos aspectos se componía una foto de cómo **racionalmente** veía el cliente la relación con la empresa y en qué aspectos ésta debía seguir mejorando.

Esta aproximación, por lógica que pueda parecer, se resume en una palabra que se puede describir como:

¡¡INSUFICIENTE!!!

En los "buenos viejos tiempos" todavía era posible **diferenciarse** por la *calidad* de nuestros productos o servicios, pero ese atributo se está **homogeneizando** en el mercado, y la mayoría de organizaciones parten de un nivel de calidad muy alto en su propuesta de valor. Excepto en casos muy concretos, es complicado poner dos productos lado a lado y diferenciar cual es ***sensiblemente*** mejor que el otro.

El efecto de esta homogeneización es que el cliente considera como un *commodity* los atributos de calidad de productos/servicios, atención…etc… por lo que hay que ir más allá…

Y cuando las opciones en una decisión de carácter "cerebral" no son sustancialmente diferentes, las personas tomamos la decisión basándonos en las **emociones**.

El 80% de los clientes que cambian de empresa consideran que están satisfechos (pero les falta "algo")

La *experiencia del cliente* tiene que ver con las emociones, con **cómo se *siente* el cliente cuando interactúa con nuestra organización** (*y el proceso es largo, empieza mucho antes de que lleve a cambio la adquisición de nuestros productos o servicios*). El objetivo de nuestra compañía deja de ser proporcionar un producto o servicio a nuestros clientes, y pasa a ser el facilitar una vivencia gracias a él, haciéndola **memorable**. Sin duda, el ejemplo que pone Tom Peters en Re-Imagine!, lo ilustra perfectamente:

Aunque muchas organizaciones afirman que cuidan la relación con el cliente, se trata habitualmente más de esfuerzos individuales y deslavazados que de un auténtico **cambio de cultura organizacional**. La experiencia de cliente es algo deliberado, que debe ser analizada, planificada y diseñada por parte de toda la organización de acuerdo con los parámetros correctos y alineados con sus valores y oferta.

De forma muy resumida, en primer lugar, debemos **analizar los puntos de interacción** entre el cliente y nuestra organización (*web, servicios de atención, documentación comercial, personal.*) **y las fases de éstas interacciones en el ciclo de relación de cliente** (com*ercial/captación, venta/servicio, soporte…etc.*). En cada una de estas interacciones, es necesario conocer la **importancia relativa** que le otorga el cliente a su experiencia (*normalmente bajo en fases previas, aumentando según crece en el ciclo de relación con la compañía – de prospección a venta, por ejemplo*) y **cómo *siente* que nuestra organización lo satisface**… Este *gap* nos permitirá entender rápidamente las áreas que debemos mejorar para que nuestros clientes *tengan* ***mejores experiencias****.*

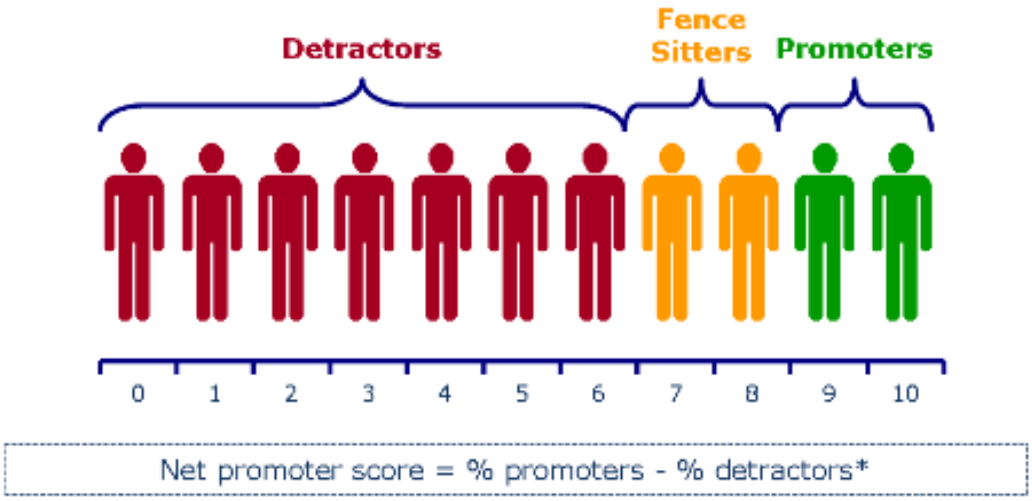
Fred Reichheld creó en 2003 una **métrica**, el Net Promoter Score (NPS), que permite medir la experiencia del cliente de una forma muy sencilla, ya que se basa en la respuesta a la siguiente pregunta:

“En una escala del 0 al 10, ¿recomendaría usted (nuestra marca) a un familiar o a un amigo cercano?”

Esta métrica nos permite identificar de forma temprana a:

- **Detractores**: Puntuaciones de 1 a 6
- **Pasivos**: Puntuaciones de 7 a 8
- **Promotores**: Puntuaciones de 9 a 10

Figura 1: Net Promoter Score (NPS)



Fuente: https://www.checkmarket.com/2011/06/net-promoter-score/

Este indicador puede ser enlazado con aspectos tales como el crecimiento en ventas o margen de productos y servicios, y habitualmente tienen una correlación clara o directa con la retención del cliente y su fidelidad (de hecho, se considera prácticamente inexpugnables para la competencia clientes con NPS superior a 8).

En modelos de negocio que utilizan principalmente el canal internet, la definición de una estrategia de mejora de la *experiencia de cliente* resulta vital, y permite mejorar los ratios de conversión de forma sorprendente. Existen múltiples formas de actuar en las fases *tempranas* del ciclo de ventas, como el uso del marketing experiencial… de lo que hablaremos en otra ocasión.

Ebook Customer Experience

Hoy la mayoría de compañías se mueven en mercados maduros, hipercompetitivos, con productos y servicios casi indiferenciados y rivalizando en los mercados esencialmente por precio. Los clientes son ahora más exigentes, están mejor informados y buscan productos y servicios personalizados. Estamos frente a un cambio de paradigmas que lleva al cliente a no solo desear cubrir sus necesidades básicas, sino a querer elevar sus procesos de compra y consumo a un estadio superior, el de las emociones y experiencias.

Lo que está claro, es que ofrecer calidad ya no es suficiente para tener éxito.
En un entorno cada vez más rápidamente cambiante y complejo es fundamental entender cómo las percepciones desencadenan emociones y sentimientos en las

organizaciones y cómo éstos tienen efectos directos en los resultados obtenidos. Es necesario no perder la referencia de que los clientes y empleados son personas con posturas y motivaciones tanto conscientes como subconscientes, para poder conseguir recomendaciones, referencias e incluso la repetición y defensa a ultranza de las marcas y compañías

Si no es fácil medir la parte racional de la experiencia de un cliente con una Compañía o una marca, la cuestión se complica cuando añadimos el que sus decisiones tienen un claro componente emocional como es el caso de su experiencia.

Hasta ahora se han tomado decisiones con base en investigación de este tipo. Todos estamos acostumbrados a escuchar y a leer frases del estilo “el 80% de los clientes están muy satisfechos”, “los clientes valoran mal el precio de los productos”, “hay un problema con las reclamaciones”, etc. La verdad, es que no se reflexionaba mucho acerca de la metodología con la que se había reportado el dato, o las compañías se ponían medallas de los resultados obtenidos o se planteaban otras estrategias. Sin embargo, un mayor conocimiento acerca de lo que significan los números y una búsqueda de precisión en dónde se debían hacer las mejoras, hizo que nos planteásemos ir más allá en los análisis por una parte y por otra que buscásemos métricas que supusieran variaciones reales en los comportamientos de los grupos de interés.

El Customer Experience Management constituye una propuesta estratégica que busca superar situaciones donde los productos o servicios ofrecidos se han convertido en “commodities”, a veces aparece bajo el enfoque de detectar y gestionar experiencias en todos los puntos de contacto con el consumidor y otras bajo la forma de entender la venta en términos de ayuda al cliente, pero el objetivo es la diferenciación de la competencia.

Gestión de la experiencia del cliente (Wikipedia)

Gestión de la experiencia del cliente (CEM o CXM: Customer Experience management) implica estrategia que centra las operaciones y procesos de un negocio en torno a las necesidades de los clientes individuales. Las empresas han comenzado a centrarse en la importancia de la experiencia. Jeananne Rae (2006) dice que las empresas se están dando cuenta de que "la construcción de las grandes experiencias de consumo es una empresa compleja, que implica la estrategia, la integración de la tecnología, los modelos de negocio orquestar, gestión de marca y compromiso del CEO". [6]

Según Bernd Schmitt, "el término 'Customer Experience Management' representa la disciplina, metodología y / o proceso utilizado para gestionar integralmente en varios canales de la exposición, la interacción de un cliente y la transacción con una empresa, producto, marca o servicio". [7] Nota: esta es una definición posterior

del Pine y Gilmore artículo HBR seminal que define la experiencia del cliente, Bienvenido a la economía de la experiencia. Algunos autores critican esto como una reelaboración de lo que la experiencia del cliente (y por tanto su gestión) significa en realidad.

De acuerdo con James Allen et al. (2005), el 80% de las empresas afirman que ofrecen una "gran experiencia del cliente". Esto contrasta fuertemente con el 8% de los clientes que se sienten de la misma manera. Allen et al Afirman que las empresas deben ser capaces de ejecutar lo que se refieren como los "Tres Ds": [8]

1. El diseño de los incentivos correctos para el consumidor correctamente identificados, se ofrece en un entorno atractivo
2. Entrega: capacidad de una empresa para centrarse todo el equipo a través de varias funciones para ofrecer la experiencia propuesta
3. Desarrollo en última instancia determina el éxito de una empresa, con énfasis en el desarrollo de la coherencia en la ejecución

En este punto de vista, una empresa debe constantemente enseñar, entrenar y desarrollar con el fin de mantenerse al día con las demandas constantes de proporcionar una experiencia excepcional al cliente.

Según *Harvard Business Review* blogger Adam Richardson, una empresa debe definir y comprender todas las dimensiones de la experiencia del cliente para tener éxito a largo plazo. Algunos segmentos de empresas la experiencia del cliente en las interacciones técnicas con el cliente como el uso de la web, Smartphone o tableta.

Otras empresas definen la interacción humana como over-the-teléfono de atención al cliente o servicio de venta cara a cara (face to face) como la experiencia del cliente. En la economía global, donde la tecnología y los ladrillos y mortero de negocios a menudo interactúan o incluso competir por la base de clientes, es importante reconocer todos estos aspectos que tienen un impacto en la experiencia del cliente. Cada negocio ofrece una experiencia del cliente. La una empresa más consciente es de qué tipo de experiencia que quieren ofrecer, es más probable que va a crear una experiencia positiva.

Customerexperience

La experiencia del cliente se define como la percepción que tiene –tanto consciente como inconsciente– de la relación que posee con su marca, como resultado de todas las interacciones con esta durante el ciclo de vida del cliente.

En cuanto al concepto de Customer Experience Management, Gartner lo resume muy bien en su definición: "Es la práctica de diseñar y responder a las

interacciones con el cliente para cumplir o exceder las expectativas del cliente y, en consecuencia, aumentar su satisfacción, lealtad y apoyo".

Customer Experience Management es más que atender a sus clientes en línea. Consiste en saber dónde hacen sus compras y qué marca de alimento para mascota compran.

Se trata de conocer a sus clientes tan bien que pueda crear y proporcionar experiencias personalizadas que los lleven no solo a permanecer leales a su marca, sino también a atraer a otros a acercase a ella, y esa es la forma de publicidad más valiosa que existe.

Obtener este conocimiento profundo sobre los clientes no es algo que simplemente sucede. Ocurre como resultado de extraer información de todos los puntos de contacto con el cliente y los canales en toda su empresa. Se trata de aprovechar las grandes cantidades de datos de clientes, provenientes de los canales en línea y otros canales, y extraer información valiosa de los datos con rapidez y precisión.

Javiermegias.com

1.2 Qué es un mapa de experiencia.

Los mapas que describen las experiencias por las que atraviesa un cliente cada vez que entra en contacto con una marca, están cobrando cada vez mayor relevancia, a consecuencia del creciente desarrollo de la multicanalidad, o los negocios omni canal, la inexorable interconexión que esta implica, la fragmentación de medios de comunicación y la proliferación de dispositivos móviles y múltiples formas de llegar a los clientes.

Los mapas de experiencia de cliente son de gran utilidad para comprender mejor las necesidades, intenciones y deseos de los clientes, con el fin de alinear estratégicamente los puntos de contacto que les vinculan con la marca a través del tiempo y el espacio.

Se puede definir un mapa de experiencia de cliente como una herramienta que sirve para ilustrar la experiencia completa (el cúmulo de vivencias) que una persona puede tener con una marca.

Pero no se trata sólo de ilustrar el trayecto (pues únicamente constituiría un mapa de viaje). Y tampoco es un plan de servicio que muestra el funcionamiento de un sistema con suficiente detalle para verificarlo, implementarlo y mantenerlo.

Para que el mapa sea realmente útil, como norma general, se aplican cinco componentes críticos. Cuando se habla de útil, se hace referencia a dos criterios fundamentales:

-primero, que el mapa pueda valerse por sí mismo, de modo que permita su libre circulación a través de los distintos departamentos de la empresa sin necesidad de ser explicado por el departamento que lo ha elaborado.

-Y segundo, que sea claramente accionable, es decir, que constituya una herramienta sobre la que desplegar una estrategia, y no resulte un fin en sí mismo. Un buen mapa de experiencia de cliente es un catalizador, no una conclusión.

Los mapas de experiencia de cliente no se limitan a ilustrar las experiencias en distintos canales. Su objetivo consiste en orquestar el conjunto de puntos de contacto que se producen a lo largo del tiempo.

No existe una manera correcta de diseñar un mapa de la experiencia de cliente, hay muchos enfoques válidos. Como con todo, el contexto marca las diferencias, y las necesidades de las marcas diferirán en función de este y otros factores.

Rara vez se aplica el mismo conjunto y secuencia de metodologías y procesos en los proyectos, puesto que cada uno de ellos supone un reto único. [2]

¿Cómo podemos diseñar un mapa de experiencia del usuario?

No hay una manera única de hacerlo, atendiendo a los objetivos, al problema que queremos resolver y otras variables se pueden utilizar unas u otras. Pero sí es cierto que hay unos pasos fundamentales a seguir para ello.

Se asemeja este mapa, de manera integral, al ciclo del servicio del cliente y todos los momentos del servicio para el cliente.

[2](http://thinkandsell.com/blog/anatomia-de-un-mapa-de-la-experiencia-de-cliente/)

Figura 2: Ciclo del Servicio



Fuente: Las empresas competitivas en el servicio, Vanegas Osorio Jorge E.

1.2.1 Identificar al usuario

Lo más importante de una herramienta que pretende que nos metamos en la piel del usuario es precisamente saber de qué tipo de cliente hablamos. La percepción de un mapa cambiará mucho si lo hace una persona u otra. Cada cliente percibe el valor agregado de manera diferente y distintas prioridades.

Así que primero haremos una pertinente segmentación de clientes dentro de cada segmento atendido del tipo de usuario validando variables de tipo demográfico, psicográfico, estilo de vida (vital), socio económico, comportamentales, etc. Algo que se puede hacer con la herramienta de la cual hablamos en un post anterior cómo es el "mapa de empatía**".**

1.2.2 Entender las fases de la relación con nuestra marca

Para entender cómo se siente el cliente en el proceso de compra de nuestro producto o servicio debemos *mirar* primero desde su *visión* que etapas debe llevar a cabo con nuestro producto o servicio. Lo más importante en este punto es olvidarnos de nosotros mismos y entender las fases que el usuario *siente*.

- Atracción o captación: ¿cómo nos descubre?

- Generación de lead: ¿cómo puede evaluar nuestro producto o servicio?

Los **leads** son el primer paso de la venta y el servicio, es por ello que entendemos por **calidad** los diferentes porcentajes en que estos leads finalizan en una venta, lo que denominamos conversión, ante un cliente que adopta y acepta nuestra propuesta. Es decir. Cuando de 100 leads obtenemos 6 ventas, diremos que tenemos una conversión del 6%. El lead requiere un tratamiento específico. Esto es quizá lo que le asemeja más a su significado en inglés: Hay que tomar la delantera.

- Interacción
- Retención: ¿cómo conseguir que el cliente vuelva y se quede con nuestro producto o servicio?
- Evangelizar: ¿cómo podemos ayudarle a compartir su satisfacción o su experiencia positiva con nosotros?

1.2.3 **Identificar las motivaciones y cuestiones**

Tenemos que ver las motivaciones que tiene el usuario para ir avanzando en cada una de las fases del proceso de compra, y además las dudas que le pueden surgir en cada de una de estas etapas.

Este punto es clave para luego poder mejorar la experiencia del usuario en cada de una de las etapas que componen el proceso de compra de nuestro producto o servicio.

1.2.4 Mapear los puntos de contacto

Cuando ya hemos identificado las etapas que sigue el usuario en nuestro proceso de compra (siempre desde su punto de vista) y lo que le motiva y preocupa en cada una de ellas, tenemos que evaluar los puntos dónde nuestra marca interactúa con él.

Cada uno de estos puntos va a tener unas características comunes:

- Medio por el cual se produce: en persona, correo, teléfono, web, un miembro de canal, punto de atención, etc.
- Emoción que tiene el cliente

Estos diferentes puntos los pondremos en un diagrama como el de la figura, en el cuál el pico superior indica las emociones positivas, la zona media representa las neutras y el pico inferior representa a las negativas. Si se unen los diferentes

puntos con una línea obtendremos una curva que nos muestra las diferentes emociones que tiene el usuario en cada interacción con nuestra marca**.**

1.2.5 Entender los momentos clave y sus métricas

Durante las diferentes etapas del proceso, se producirán momentos clave, que son puntos críticos para el usuario**,** dónde se encontrará especialmente contento, enfadado o simplemente perdido. Y estos momentos son precisamente clave porque pueden hacer que el usuario decida pasar a la siguiente etapa o no.

Así que en estos puntos es dónde podemos ayudar al usuario y mejorar su experiencia. Pero cómo siempre lo importante es medir, y crear métricas que nos permitan no sólo identificarlos, sino también medirlos y mejorarlos.

1.2.6 Adjuntar los procesos internos de nuestra compañía

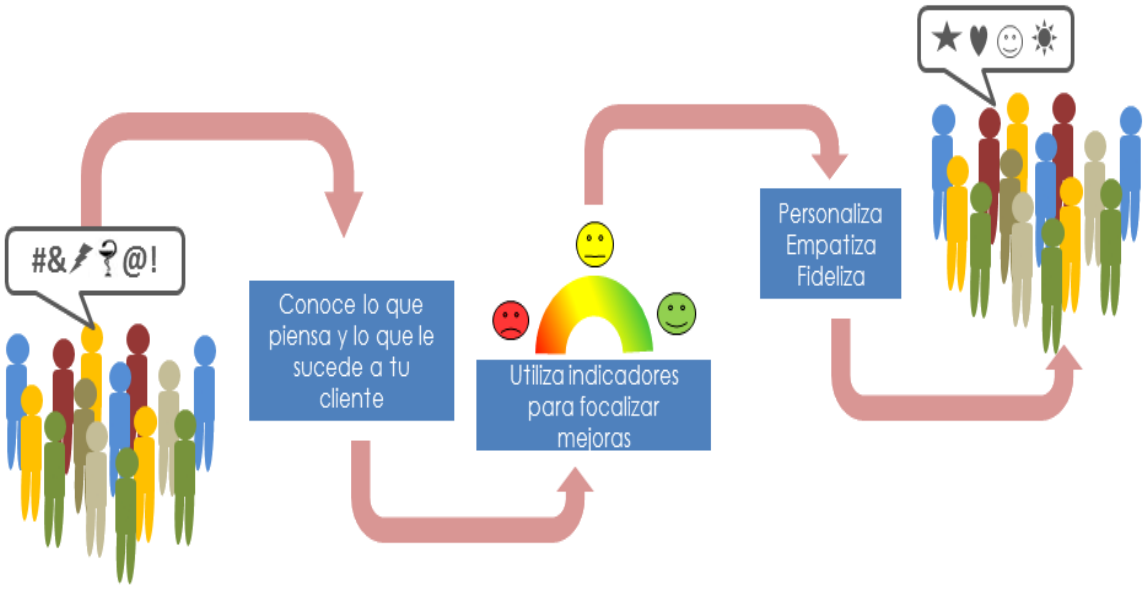
Siempre nos va a ayudar a mejorar nuestros propios procesos y detectar problemas.

1.2.7 Comprender los problemas del usuario e identificar las oportunidades

Debemos comprender cómo se siente el cliente en cada etapa del proceso y sobre todo qué puede molestarle más en cada uno de los puntos de interacción con nuestra marca en el proceso, ya que cada punto crítico será una gran ocasión para mejorar la experiencia del usuario en estos puntos.[3]

[3](http://blog.comunicafarma.com/mapas-de-experiencia-del-cliente-otra-herramienta-para-centrar-la-estrategia-en-el-cliente/)

Figura 3: Puntos claves para alcanzar un grado de implantación de medidores de ciclo de vida de cliente dentro de nuestras organizaciones.



Fuente: (http://www.pdcahome.com/6209/mapas-para-la-experiencia-de-cliente-que-son-y-objetivo/)

1.3 ¿Cómo comenzar a analizar a nuestros clientes?

a) Seguramente de alguna u otra manera nuestra empresa está realizando ciertas mediciones de cómo el cliente percibe el servicio que estamos prestando, ya sea por encuestas escritas o telefónicas, esto es más que insuficiente para poder mejorar la experiencia de cliente. Repetimos que no buscamos hacer una estrategia más de lo mismo. Este tipo de estudio cuanti-cualitativo puede a ayudar a establecer unos parámetros para ser analizados, pero no los totalmente necesarios.

b) Desde el punto 1 hay que buscar todos los canales posibles (multicanalidad) mediante los cuales el cliente se relaciona con nuestra empresa; muchas veces somos de miras cortas y nos centramos en el contacto del cliente en nuestras tiendas-puntos de atención o en las llamadas telefónicas, ¿y qué pasa con todas las redes sociales? dos cosas:
-si tu empresa no está, estás fracasando y perdiendo un punto de encuentro cada día más habitual, en caso positivo ¿sabes que están hablando de ti? ¿Sabes cómo unificar y filtrar toda esa información? ¿Sabes cómo utilizar esa información para crear una estrategia eficaz hacia tus clientes?

c) Todas la empresas presumen de los mapas de procesos internos que poseen, como perfectos, pero y ¿qué pasa con aquellos procesos que pasan desapercibidos? Es decir, nuestros clientes tienen problemas, esto lo contemplamos como en el caso de situaciones puntuales en diferentes procesos de nuestra empresa sin tener ningún tipo de trazabilidad o conexión entre ellas, yendo más al grano, tenemos que dejar de pensar en que nuestros clientes se ponen en contacto con nosotros por los problemas en los servicios sino darles ese valor añadido y crear un mapa donde conozcamos cada paso que da nuestro cliente y responder en concordancia con cada contacto y requerimiento.

1.4 ¿Por qué un mapa de clientes?

Ante esta pregunta se formuló otra ¿sabes que sentimientos o emociones causan tus procesos internos en los clientes?, eso es clave para saber qué es lo que busca. Muy posiblemente la respuesta a la segunda pregunta sea negativa o el cualquier caso unos conocimientos nimios frente a esta tesitura, así que creo que poco hay que decir sino pasar a la acción.

El mapa ayuda a conocer posibles puntos débiles, puntos fuertes generar matrices o esquemas de cómo fortalecer esos pasos que acciones, que iniciativas y programas formular e implantar, temporizar y priorizar proyectos; desde estos focos de riesgo obtenemos datos (desde todos los canales posibles centralizando la información, estudiando y focalizándola en acciones de mejora).

Este mapa crea una visión total del ciclo de vida emocional del cliente, este ejercicio se debe o puede hacer para cada proceso interno, nada más lejos del alcance que nos hayamos marcado.

Cuanto más se conozca qué tipo de gustos tienen nuestros clientes (agrupando tipos de cliente), vamos a poder anticiparnos y crear una situación de bienestar, tanta personalización de productos y ofertas, si no podemos adelantarnos hay que admitir el error y tratar de conseguir que el cliente frente a una situación delicada cuente con nuestro apoyo.

2 CONTEXTUALIZACIÓN DEL SECTOR BANCARIO EN COLOMBIA

2.1 Antecedentes Históricos

La historia del sector financiero en Colombia responde a la de la evolución de las ideas y de la economía colombiana a lo largo de doscientos años de vida independiente. Se inicia con los rudimentarios esquemas de crédito heredados de la Colonia y termina con el refinado sistema actual, después de vivir las experiencias de la banca libre, de la banca centrada en la operación de corto plazo, de la banca de fomento, de la banca estatal y de la banca especializada, hasta llegar a la banca universal de hoy en día.

En la Colonia hubo mecanismos de ahorro y de crédito. Hubo, desde luego, quien recibía dinero a interés y lo prestaba para ganarse el margen de intermediación. La Iglesia Católica, confundida con la Corona española, estableció maneras para otorgar crédito a través de una especie de hipoteca de los inmuebles: la "capellanía", mediante la cual algunos bienes quedaban sujetos al cumplimiento de misas y de otros compromisos religiosos.

La idea de establecer un banco estatal, para financiar al gobierno, se plasmó por primera vez en el Congreso Constituyente de Cúcuta en 1821, pero no prosperó. Al nacer la República el crédito público dependió de los préstamos de los comerciantes antioqueños al gobierno central, de las contribuciones forzosas y de los empréstitos ingleses.

En 1833, una ley consideró que la actividad bancaria formaba parte de la comercial; en 1839, Judas Tadeo Landinez constituyó en Bogotá un establecimiento mercantil y financiero que un par de años más tarde se convirtió en una compañía de "giro y descuento". Un banco privado que, al sobre extenderse en la compra de vales del gobierno y en distintas inversiones, dio lugar a la primera bancarrota en la historia del país.

La banca comercial, propiamente dicha, se iniciaría en los años sesenta del siglo XIX cuando la economía comenzó a vincularse con el extranjero.

La dinámica de la economía agrícola marcó el desarrollo empresarial a través de las exportaciones agrícolas. Se implantó el modelo conocido como de "banca libre" bajo el cual, en ausencia de un banco central y de la regulación estatal, los mismos bancos eran responsables de que se mantuviera la confianza del público en los billetes convertibles en oro, que emitían en un ambiente de libre competencia. En 1870 se creó el Banco de Bogotá y en 1874 el Banco de Colombia.

El período de la "banca libre" pura duró poco tiempo. En 1880, la ley autorizó al presidente Núñez para organizar el Banco Nacional como agente financiero del

gobierno central; los bancos privados fueron obligados en ese momento a aceptar los billetes emitidos por el Banco Nacional. Este nunca fue un banco central; fue un banco del gobierno, que le prestaba dinero y que comenzó a emitir billetes sin respaldo en oro lo que habría de provocar un escándalo político de grandes dimensiones. En los años noventa el gobierno decidió cerrarlo. Vino después la Guerra de los Mil Días y un gran desorden monetario que desembocó en la hiperinflación de principios del siglo XX.

Solamente hasta 1923 el gobierno del presidente Pedro Nel Ospina invitó a una misión extranjera, presidida por el profesor Edwin Kemmerer de la Universidad de Princeton en los Estados Unidos para que organizara la moneda y las finanzas públicas nacionales; se creó en ese año el Banco de la República. En 1923 se creó, también, la Superintendencia Bancaria para regular y supervisar el incipiente sistema bancario nacional, que ya se había visto apuntalado por el establecimiento en Colombia de sucursales de bancos extranjeros, como el First National Citibank, el Royal Bank of Canadá o el Banco Francés e Italiano.

El banco central de emisión era una necesidad para la expansión de la economía. A partir de 1923 comenzaron a entrar los US$25.0 millones provenientes de la indemnización que el gobierno de los Estados Unidos reconoció al de Colombia por la pérdida de Panamá, que había ocurrido en 1903, lo cual abrió el crédito externo para el país.

La producción y las exportaciones de café se incrementaban aceleradamente y había comenzado un proceso de industrialización y de urbanización.

En 1928 se crearía la Bolsa de Bogotá para apoyar la capitalización de las empresas manufactureras y los mismos bancos. Los bancos comerciales se concentraron hasta los años cincuenta en el crédito de corto plazo para agricultores e industriales. En los principios de los años treinta, se crearon dos entidades bancarias que habrían de convertirse en emblemas colombianos en el siglo XX: La Caja de Crédito Agrario Industrial y Minero y el Banco Central Hipotecario. Ambas se liquidaron setenta años más tarde, como consecuencia de la crisis financiera de fin de siglo.

El crédito de largo plazo, para inversión en la industria y en la agricultura, no sería realidad sino hasta 1951 cuando una reforma financiera permitió que los bancos comerciales obtuvieran recursos para ese fin en el Banco de la República. Se inició en ese año la era del crédito de “fomento”, que se prolongaría hasta 1991.

En la primera mitad de los años cincuenta se fundaron los bancos estatales orientados a la financiación de sectores específicos, como el Popular, el Ganadero y el Cafetero. Y a finales de esa década y principios de la del sesenta hicieron su aparición las corporaciones financieras con el objeto de realizar inversiones en los sectores productivos. Los empresarios se juntaron para fundar corporaciones; surgieron así la Colombiana –única que existe en la actualidad–; la Nacional, en

Medellín; la del Valle, en el Valle del Cauca; la del Norte, en Barranquilla, y la de Caldas, en Manizales.

Y en la década de los años setenta se autorizó la creación de otra entidad especializada, esta vez en la captación de recursos de ahorro para destinarlos a la construcción de vivienda: las corporaciones de ahorro y vivienda, eje del sistema de ahorro de valor constante, que se conoció hasta fines del siglo como el sistema UPAC. Los nombres de estas entidades se popularizaron rápidamente, como Davivienda, Granahorrar, Concasa, Conavi, Corpavi, Colpatria, Colmena o Ahorramás.

A finales de los setenta, por último, se formalizaron los intermediarios financieros extra bancarios, dedicados a la financiación de crédito de consumo, al transformarse en compañías de financiamiento comercial.

El sistema financiero se fue conformando a partir de los años cincuenta del siglo XX como uno de entidades especializadas en la financiación de los distintos sectores. En los años noventa, sin embargo, se inició la transición hacia un sistema de banca universal, centrado en los bancos comerciales. Las crisis financieras –la de los ochenta y la de fin de siglo, la más profunda de todas– dieron lugar a procesos de cierre de entidades y de fusiones y adquisiciones entre ellas, lo cual facilitó la consolidación y el reforzamiento del sistema en los principios del siglo XXI. La apertura a la inversión extranjera en el sector financiero de los años noventa impulsó, igualmente, la transformación del sector financiero en Colombia.

En la actualidad el sistema financiero colombiano cuenta con un menor número de entidades, las entidades especializadas prácticamente han desaparecido y la regulación, supervisión y vigilancia de las existentes permiten que se mantenga la confianza del público en esas entidades, a pesar de la frecuente crítica de la cual son objeto, en todo el mundo, los bancos comerciales. Se transitó por un largo camino, lleno de dificultades y obstáculos, hasta llegar a la sólida y eficiente organización financiera de hoy en día.[4]

[4] http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/hisfinsissant.htm

2.2 Ciclo Bancario Actual

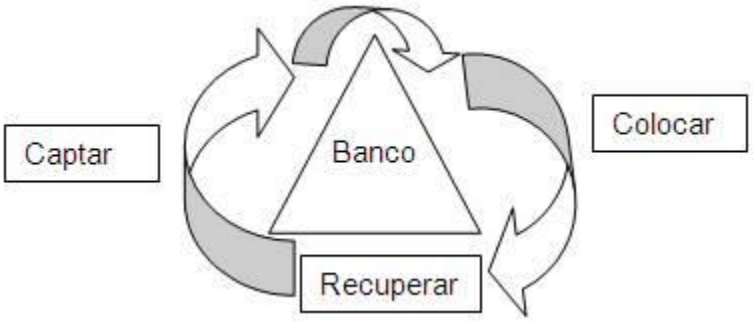
2.2.1 Función de los bancos

Son establecimientos de crédito facultados por la superfinanciera para captar y colocar recursos entre el público en general.

2.3 Naturaleza de Servicio

El servicio bancario está establecido en Colombia como servicio público. En teoría, todos pueden hacer uso de ese servicio.

Figura 4: Naturaleza del Servicio



Fuente: Tomado de Entidad Bancaria Objeto de estudio, 2012.

A continuación se describe el proceso Bancario en Colombia

Etapa 1. **Captar:** Forma de recoger dinero del público como:



Etapa 2. **Colocar**: Hacer préstamos a cuatro modalidades de crédito, pero primero tener en cuenta que los siguientes créditos lo hacen con recursos propios del Banco.

Comercial: A las empresas (personas Jurídicas)
Consumo: Personas Naturales
Microcrédito: Microempresas
Vivienda hipotecaria: Casa
Otros se hacen con créditos por medio de los bancos de Fomento.

Etapa 3. **Recuperación**: Por los vencimientos de créditos calculada por X% de interés.

Perjuicio al no recuperar por:

- No regresar fondos prestados
- Imposibilidad de pago de depósitos público.
- No llegan los intereses del Crédito
- El banco debe hacer provisiones sobre la cartera vencida. Es decir, el banco guarda de las utilidades una parte para guardar con su propia plata lo que los clientes no pagan.

2.4 Entidades Bancarias existentes en el 2015.

Tabla 1: Entidades Bancarias en Colombia en el año 2015

1	Banco de Bogotá
2	Banco Popular S.A.
3	El Banco CorpBanca Colombia S.A. Sigla: Banco CorpBanca "Helm Bank" o "Helm"
4	Bancolombia
5	Citibank-Colombia - Expresión Citibank
6	BANCO GNB SUDAMERIS S.A.
7	Banco Bilbao Vizcaya Argentaria Colombia S.A. podrá utilizar el nombre BBVA Colombia
8	Banco de Occidente S.A.
9	BANCO CAJA SOCIAL S.A. podrá usar los siguientes nombres y siglas: BANCO CAJA SOCIAL BCSC Y BCSC S.A.
10	Banco Davivienda S.A.
11	Banco "Multibanca Colpatria"
12	Banco Agrario de Colombia S.A. -Banagrario-
13	Banco Comercial AV Villas S.A.
14	Banco ProCredit Colombia S.A. siglas "BPCC", "PROCREDIT" o "BANCO PROCREDIT"
15	Banco de las Microfinanzas -Bancamía S.A.
16	Banco WWB S.A.
17	Banco Coomeva S.A. - Sigla "BANCOOMEVA"
18	Banco Finandina S.A. o Finandina Establecimiento Bancario. Sigla FINANDINA.
19	Banco Falabella S.A.
20	Banco Pichincha S.A.
21	El Banco Cooperativo Coopcentral Sigla: COOPCENTRAL
22	BANCO SANTANDER DE NEGOCIOS COLOMBIA S. A
23	"BANCO MUNDO MUJER S.A." Denominación de "MUNDO MUJER EL BANCO DE LA COMUNIDAD S.A." o "MUNDO MUJER"
24	"BANCO MULTIBANK S.A." Sigla: "MULTIBANK S.A." o "MULTIBANK"

Fuente: Superintendencia Financiera 2015.

3 DISEÑO DEL MAPA DE EXPERIENCIA

3.1 Generalidades del diseño del mapa de experiencia

Antes de conocer el proceso gráfico, damos aspectos a tener en cuenta:

Los reclamos, quejas, sugerencias y felicitaciones derivadas de los productos o servicios, nuevos o existentes, deben ajustarse al proceso de Atender Requerimientos de Clientes establecido. Para el caso de productos o servicios nuevos, deberán en su momento, definirse las políticas particulares que cada uno de ellos necesite para una adecuada gestión.

Antes de radicar un reclamo o queja se deberá verificar que éste no haya sido radicado previamente.

Los reclamos, quejas, sugerencias y felicitaciones, cuyo trámite pueda ser efectuado por el funcionario que las recibe, deben ser solucionados de manera inmediata, es decir, en el primer contacto.

El historial de los reclamos, quejas, sugerencias y felicitaciones, efectuadas por el cliente, no podrá ser entregado a él o a entidades externas, dado que incluye información sensible administrada por él Banco y hace parte de la reserva bancaria.

La relación con el cliente es absolutamente confidencial, en consecuencia está prohibido divulgar cualquier información relacionada con los reclamos, quejas, sugerencias y felicitaciones efectuados por el cliente.

Los costos de no calidad, entendiendo por estos aquellos causados por la solución de reclamos que tienen origen en problemas o errores de los procesos o sistemas, y que son de responsabilidad absoluta de la filial, se cargarán al área implicada en la cual se hayan originado.

Los requerimientos de los clientes podrán ser recibidos a través de los siguientes canales:

- OFEX.
- Línea de atención al Cliente.
- Oficina Comercial.
- Entes Legales.

Todos los reclamos, quejas, sugerencias y felicitaciones recibidas a través de cualquier canal establecido y que no pueda ser resuelto en primer contacto, deberá ser radicado a través del Aplicativo SAP CRM de Servicio por el funcionario que la recibe.

Las OFEX que radiquen reclamos, quejas, sugerencias y felicitaciones que requieran para su gestión la entrega de documentación soporte por parte del cliente, serán las responsables de hacer seguimiento a la consecución de la misma, y de garantizar una oportuna pre indexación de los documentos en el aplicativo de Gestión Documental (Oracle).

Siempre que se requiera documentos por parte del cliente para gestionar la solución de un reclamo, queja, sugerencia y felicitaciones radicadas telefónicamente, el responsable comercial de cliente debe realizar la gestión.

El comercial debe hacer seguimiento a la documentación solicitada a los clientes, si pasados 12 días, el cliente no envía la documentación, el requerimiento deberá cerrarse, dándose por finalizada la gestión por parte del Grupo.

La solución a los requerimientos de clientes recibidos bajo la figura de *"derecho de petición"*, deberá efectuarse dentro de la política establecida por cada ente legal, de manera tal que al pasar al proceso de respuesta se cumpla con el plazo legal estipulado por la ley para su gestión.

Las respuestas a los requerimientos de los clientes, deben corresponder con los modelos aprobados por la Gerencia de Servicio de las Filiales del Exterior, cumpliendo con las políticas. Adicionalmente deben quedar anexas en el aplicativo SAP CRM en el “Historial de Operaciones” del requerimiento.

Los tiempos de respuesta establecidos para la gestión de reclamos, quejas, sugerencias y felicitaciones, deben estar ajustados a las necesidades del cliente y de los entes legales. Estos serán de obligatorio cumplimiento.

Como parte de la calidad del servicio hacia nuestros clientes, los empleados somos responsables de atender sus reclamos, quejas, sugerencias y felicitaciones de manera oportuna.

Los requerimientos, deben ser radicados sin excepción para su solución en el aplicativo y es responsabilidad del Centro de Atención al Cliente realizar el respectivo seguimiento.

El responsable de la relación con el cliente deberá personalizar el correo electrónico para enviar las respuestas al cliente por este medio.

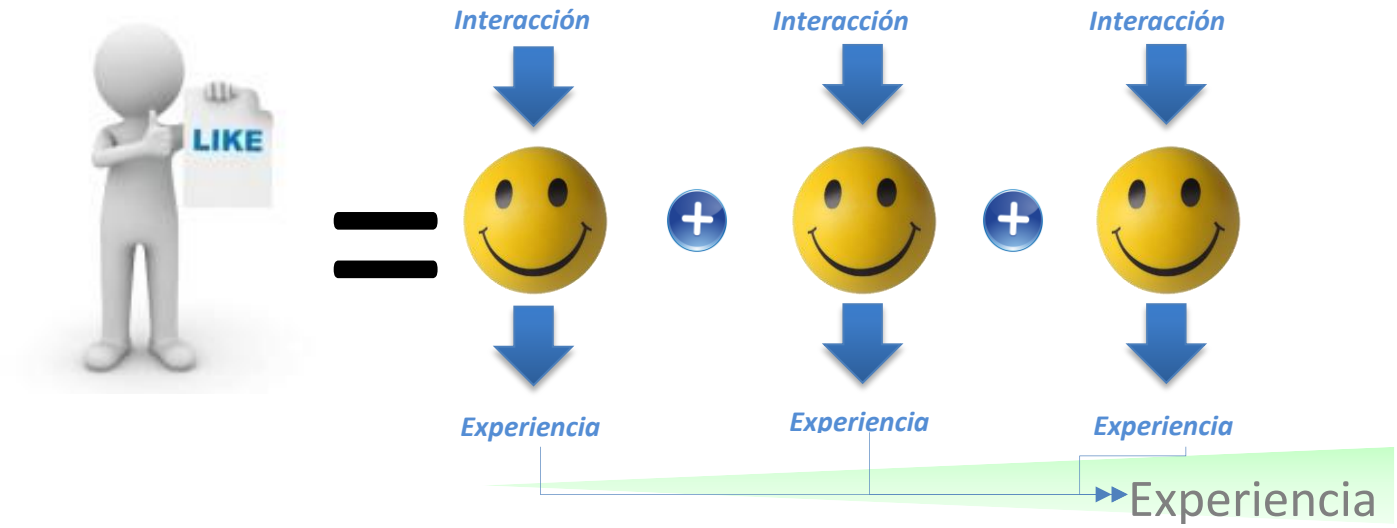
Las cartas a los clientes de casos especiales, en términos de complejidad o alerta del equipo comercial, deben tener la revisión del Jurídico de la respectiva filial.

El responsable de realizar la gestión e investigación de un requerimiento debe tener completa claridad acerca del procedimiento y respuesta que está dando al cliente; en caso de cualquier duda debe reportarla al Jefe Inmediato con el fin de establecer las soluciones pertinentes.

3.2 Diseño de Mapa de experiencia.

Un mapa, es una vivencia originada por una necesidad concreta de una persona y de la cual éste crea su percepción frente a la Organización. Es el producto de las interacciones de una persona con la compañía a través del tiempo.

Figura 5: cadena continúa de acontecimientos del servicio



Fuente: Tomado de Entidad Bancaria objeto de estudio, 2014.

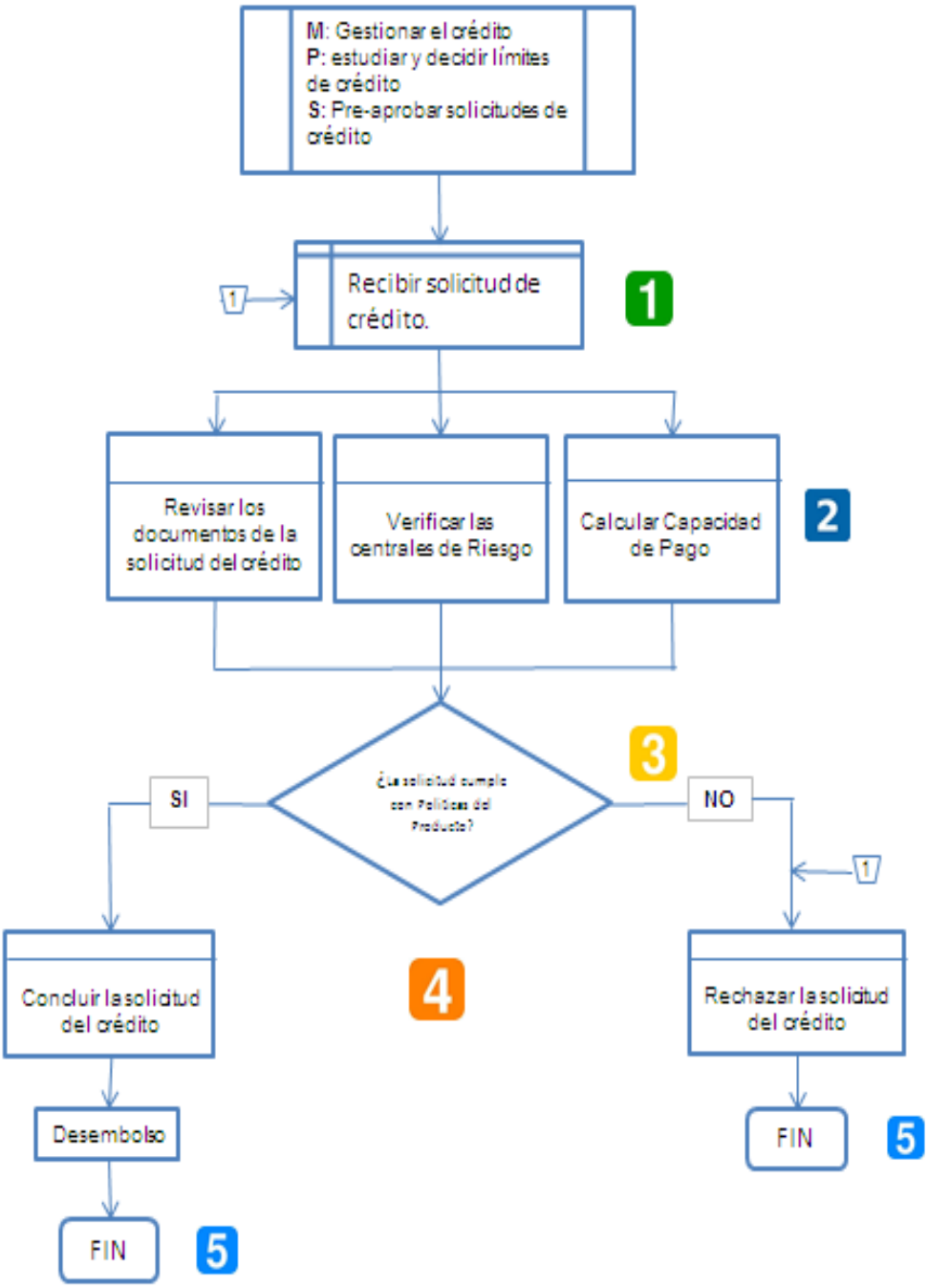
Se propone el siguiente mapa de experiencia de clientes, basados desde el inicio del proceso de solicitud, hasta un estado final (aprobación o rechazo) de un crédito a persona natural.

El Mapa estará compuesto por:

- ✓ **Macro proceso**: Gestión de la interacción con Clientes
- ✓ **Proceso**: Estudiar y decidir límites de crédito.
- ✓ **Subproceso**: Verificar y analizar solicitudes para analizar límites de crédito.

Los cuales se verán reflejados en el siguiente mapa.

Figura 6: Diseño del mapa de Experiencia



Fuente: Elaborado por la autoras.

A continuación se realizará la ampliación del Diseño de acuerdo a los números asociados en su elaboración.

1 Identificar al cliente:

Lo primero por lo que debemos iniciar es conociendo a nuestro cliente y para ello debemos ponernos en sus zapatos.

Para conocer a nuestro cliente debemos hacernos las siguientes preguntas:

- ¿Quién es?
- ¿A qué se dedica?
- ¿Qué edad tiene?
- ¿Dónde está ubicado?

Una de las ayudas o insumos para responder a las preguntas es la propuesta de valor definida para el segmento.

2 Comprender las fases de la relación

Debemos comprender las fases que el cliente percibe al relacionarse con la organización. En este punto las fases se definen en los ***términos del cliente*** y nos debemos olvidar de nuestros procesos.

La visión que importa es la del cliente

Se debe retroalimentar al cliente ante alguna negativa. Ejemplo

- Si falta algún documento, informarlo inmediatamente se detecte.
- Si tiene calificación negativa en las centrales de riesgo, corroborar si ya realizó el pago y solicitar Paz y Salvo.
- Si por ultimo su capacidad de pago no le da para el monto solicitado, asesorar en la cancelación de algún producto que l este afectando el ciclo de la aprobación del crédito (Tarjeta de crédito)

Es importante registrar cada una de las fases que el cliente vive en su relación con la entidad financiera, antes de llegar al estado se solución. Esto se amplía en la siguiente figura:

Figura 7: Fases de relación con los clientes



Fuente: Tomado de entidad bancaria objeto de estudio, 2014.

3 Identificar Motivaciones y dudas

Debemos averiguar para cada una de las fases los sentimientos y emociones que el cliente vive y poder responder las siguientes preguntas:

- ¿Cómo se siente?
- ¿Qué temores y dudas pueden tener o percibir el cliente?
- ¿Por qué se siente así?

Estos aspectos resultan claves para poder interpretar mejor cómo es la vivencia del cliente

Sentimientos del cliente: define en cada una de las fases los sentimientos, dudas y razones identificadas.

Tabla 2: Sentimientos del Cliente

	Preventa	Venta	Uso	Novedades	Cancelación
¿Que siente el cliente?		Ilusión de comprar una vivienda			
Temores e inquietudes	Requiere claridad	Presenta incertidumbre en la agilidad de la respuesta de aprobación del crédito		Puedo cambiar la fecha de pago?	
¿Por qué se siente así?	No ha tenido experiencias gratas en este punto				

Fuente: Tomado de entidad bancaria objeto de estudio, 2014.



Mapear las interacciones

Para cada una de las fases de la relación definidas por el cliente debemos identificar los puntos de interacción con el cliente, respetando la cronología en la que se presentan y considerando la emoción que genera en el cliente.



Identificar las expectativas del cliente

Cada interacción tiene asociadas unas expectativas por parte del cliente y la idea es poder conocer la expectativa, como atributo (ej. oportunidad, calidad, etc.) y el valor asociado a esa expectativa (ej. Entrega en 5 días, aprobación inmediata, etc.). En la medida que los valores que se asignen a esas expectativas se acerquen más a lo que el cliente espera mucho más cerca estaremos que la experiencia del cliente sea una muy buena experiencia. La clave radica tanto en la identificación de las expectativas de cada interacción como en la identificación del valor deseado por el cliente. Entre más preciso pueda ser el valor de la expectativa más fácil será su medición y/o verificación.

¡Nunca Olvidar!

- ✓ Conectar y atraer al cliente
- ✓ Orientarlo
- ✓ Interacción
- ✓ Expandir y retener
- ✓ Referenciar

4 CONCLUSIONES

- Según el experto en el tema, Jorge Enrique Vanegas:

  -“El servicio está retado permanentemente para dar respuestas excepcionales con realidades contundentes ante un inventario de prioridades creciente de parte de los clientes, y muy diversas, como pueden ser en sus múltiples demandas de valor agregado.

  -Del mismo autor y consultor: “Esto se logra cuando las actividades y los procesos generadores de valor del negocio son articulados, verdaderamente, a partir del cliente, desde una clara óptica de marketing y su esencia: El preguntar, investigar y conocer que quiere y como lo quiere el cliente y, luego, ser congruentes en las respuestas a su pliego de condiciones de servicio en cuanto a: el producto, los canales de distribución, la publicidad y la promoción, los precios, las ventas y la asesoría comercial como los niveles de atención y de servicio finales esperados, de cualquier área y persona de la empresa.

  El reto central para una compañía ejemplar en servicio, un tema que evidentemente va más allá de una sonrisa y de un trato cálido y amable, como se confunde a veces la verdadera calidad del servicio integral, debe ser dimensionado y asumido tal cual es:

  -hacer todo bien, todo a tiempo, todo con calidad, más el sello y huella permanente de la calidez y del buen trato, del respeto, como un atributo importantísimo, conjugado con el que todo funcione bien: la calidad, los productos, los servicios, los distribuidores, la comunicación, la asesoría comercial y la atención del personal, entre otros.

  -En la gerencia integral del servicio, un buen producto debe estar respaldado siempre por el más alto nivel de atención, de servicio, una excelente asesoría técnica, experta o comercial, una adecuada logística y cumplimiento, como un buen posicionamiento de marca, una buena imagen corporativa, entre otros, y, a su vez, un buen servicio debe estar respaldado, bilinealmente, **-en la experiencia total del cliente**- por buenos productos, buenas marcas, buenos proveedores, buena tecnología, buenas y oportunas entregas, buena accesibilidad al producto o servicio, una excepcional y la más cálida atención, etc.

  -La variable del servicio es de gran relevancia en el mundo de la agitación competitiva y de mayor intensidad en la rivalidad empresarial, del siglo XXI, como también es un componente vital de la nueva mezcla del marketing y comercial como del servicio de un negocio.”

- Según los puntos de vista las autoras del proyecto para poner en práctica en la entidad son:

  -La experiencia del cliente es dinámica y no estática, por lo tanto es necesario periódicamente revisar el resultado consignado en esta definición, de forma tal que se identifique de manera temprana los ajustes necesarios.

  -La definición de la experiencia debe ser un resultado de la creación o modificación de productos y canales y es insumo para el desarrollo e implementación de experiencias.

  -En las organizaciones se debe hacer equipo alrededor del cliente con todos los actores de la compañía para trabajar con modelos estándares e innovadores de actuación.

  -Entender al cliente y sus dificultades para que la experiencia de cobranza sea digna en la solución y la conciliación.

5 RECOMENDACIONES

- ✓ Proponer iniciativas a entidades del gobierno que contribuyan a la solución y conciliación con nuestros clientes, a través de lobby sectorial y gremial que flexibilicen normativas y parámetros que afectan los niveles de respuesta y de servicio a los clientes.

- ✓ Unificar, modificar y mejorar políticas, procesos y atribuciones, que faciliten la solución y la conciliación con el cliente, de manera consensuada y participativa con los equipos de los procesos claves en la generación de valor al cliente, tanto interno como externo.

- ✓ Participar activamente y de manera integral en el ciclo del crédito* y retroalimentar los hallazgos y las oportunidades de mejora desde el cliente y su sentir.

- ✓ Desarrollar una generación de empleados y aliados estratégicos con las capacidades y la sensibilidad de cliente y cultura de servicio requeridas para generar experiencias gratas y memorables.

- ✓ Innovar para presentar oportunamente diferentes opciones y soluciones a nuestros clientes. No solo se debe innovar en productos, sino en las maneras de servir y atender al cliente.

- ✓ Al hilo de los aportes de nuestro consultor, profesor y asesor temático, recomienda acerca de los procesos alineados con el mapa de la experiencia del cliente:

“Este mapa de experiencia del cliente debe gestionarse integralmente para el éxito de la empresa, de su marketing, de sus ventas y de los niveles competitivos del servicio finales que se ofrece, ya que reúne las actividades centrales de una organización generadoras del valor añadido y que representan todos y cada uno de sus procesos principales, internos y externos, que son la sumatoria secuencial de los eslabones que producen el valor agregado y la maximización de la satisfacción del cliente, desde la gestión de aprovisionamiento (proveedores) hasta llegar al cliente con la propuesta más competitiva en sus experiencias y, el valor agregado económico para la empresa. (Valor compartido), a través de toda la cadena de valor de la empresa.

Figura 8: Modelo de cadena de valor del negocio y sus procesos claves de G.Mckinsey



Fuente: Las empresas competitivas en el servicio, Vanegas Osorio Jorge E.

- ✓ Finalmente proponer un modelo de agenda de cambio, para hacer las mejoras en la experiencia del cliente.
  Aplicarlo al mapa de experiencia del cliente de loa entidad.

Figura 9: Modelo de agenda del cambio y mejora de cara al servicio y experiencia del cliente.

AGENDA DEL CAMBIO ESTRATEGICO

DESDE	HASTA
PROCESOS NO ESTANDARIZADOS	PROCESOS ESTANDARIZADOS
REALIZACION LABORES SIN MOTIVACION Y COMPROMISO	ACTOS LLENOS DE PERTENENCIA Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL
DEFICIENCIAS SERVICIOS CLIENTE	EXCELENCIA SERVICIOS CLIENTE
ALTA DESINFORMACION DE TODOS	COMUNICACIÓN FLUIDA Y TODOS BIEN INFORMADOS
DESPERDICIO Y SOBRE COSTOS RECURSOS	OPTIMIZACION Y AHORRO DE RECURSOS
LENTITUD DE RESPUESTA DE CADA AREA	AGILIDAD, OPORTUNIDAD Y APOYO ENTRE AREAS

Fuente: Las empresas competitivas en el servicio, Vanegas Osorio Jorge E.

- ✓ Se deben conjugar programas de mercadeo relacional, de lealtad y fidelización, de comercialización, de transformación organizacional, de cultura, de reingeniería de procesos, mejoramiento continuo**,** soportados en un gran coaching, liderazgo y compromiso colectivo, apoyados, igualmente, en recursos tecnológicos y herramientas para el monitoreo permanente del cliente y seguimiento, como el CRM -Costumer Relationship management- el software de administración de relaciones con el cliente.

BIBLIOGRAFÍA

Vanegas Osorio Jorge Enrique**,** LAS EMPRESAS COMPETITIVAS EN EL SERVICIO y CULTURA ORGANIZACIONAL, Instituto de Empresa de Madrid (Artículo publicado en revista el empresario de septiembre de 2013)

CIBERGRAFÍA

http://www.sas.com/offices/latinamerica/mexico/software/customer-intelligence/customer-experience-management.html
Obra consultada: Customer Experience Management
Edición de Internet: The Power To Know.
Fecha de consulta: 25 de Septiembre de 2014

http://javiermegias.com/blog/2013/04/customer-journey-map-mapa-experiencia-cliente/
Obra consultada: Estrategia, Startups y Modelos de Negocio
Edición de Internet**:** UN MAPA DE LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE: CUSTOMER JOURNEY MAP
Fecha de consulta: 30 de Septiembre de 2014

http://en.wikipedia.org/wiki/Customer_experience
Obra consultada: La experiencia de un cliente
Fecha de consulta: 25 de Septiembre de 2014

http://www.definicionabc.com/general/satisfaccion.php#ixzz3FgCCMVSp.
http://definicion.de/cliente/
Obra consultada: Definición ABC
Fecha de consulta: 25 de Septiembre de 2014

http://definicion.de/cliente/#ixzz3FgDTyo95
Obra consultada: Definición de cliente - Qué es, Significado y Concepto

http://www.pdcahome.com/6209/mapas-para-la-experiencia-de-cliente-que-son-y-objetivo/
Obra consultada: Que es mapa de Experiencia de Clientes
http://thinkandsell.com/blog/anatomia-de-un-mapa-de-la-experiencia-de-cliente/
Obra Consultada: Anatomía de un mapa de la experiencia de cliente
Fecha de consulta: 21 de Septiembre de 2014

http://blog.comunicafarma.com/mapas-de-experiencia-del-cliente-otra-herramienta-para-centrar-la-estrategia-en-el-cliente/
Obra Consultada: Mapas de experiencia del cliente: otra herramienta para centrar la estrategia en el cliente.
Fecha de consulta: 2 de Octubre de 2014

http://www.monografias.com/trabajos75/sistema-financiero-colombiano/sistema-financiero-colombiano.shtml
Obra Consultada: Antecedentes Históricos Bancarios.
Fecha de consulta: 13 de Febrero de 2015

https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?lServicio=Publicaciones&lTipo=publicaciones&lFuncion=loadContenidoPublicacion&id=19210
Obra consultada: Entidades financieras existentes en el 2015
Fecha de Consulta: 13 de Febrero de 2015

Universidad de Medellín

Facultad de Ingenierías.

Especialización en Riesgos Financieros



DISEÑO DE UN MODELO PREDICTIVO DE SEGUIMIENTO DE RIESGO DE CRÉDITO PARA LA CARTERA COMERCIAL, PARA UNA ENTIDAD FINANCIERA DEL VALLE DE ABURRÁ.

ALEJANDRA BENJUMEA VELÁSQUEZ

MEDELLÍN, COLOMBIA

2013

DISEÑO DE UN MODELO PREDICTIVO DE SEGUIMIENTO DE RIESGO DE CRÉDITO PARA LA CARTERA COMERCIAL, PARA UNA ENTIDAD FINANCIERA DEL VALLE DE ABURRÁ.

ALEJANDRA BENJUMEA VELÁSQUEZ

Asesor Temático:	Rodrigo Henao Jassan.
Asesor Metodológico:	Jorge Henry Betancur.

Universidad de Medellín
Facultad de Ingenierías.
Especialización en Riesgos Financieros

Lugar y fecha de presentación:	Universidad de Medellín. Lunes 20 de Enero de 2014.

MEDELLÍN, COLOMBIA

2013

Contenido

RESUMEN 5
SUMMARY 6
INTRODUCCIÓN 7
1. TEMA DE INVESTIGACIÓN 8
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 13
2.1. Problemática 13
2.1.1. Pregunta General 16
2.1.2. Preguntas Específicas 16
2.2. Delimitación de la investigación 18
2.3. Justificación de la investigación 19
2.4. Limitaciones de la investigación 21
2.5. Objetivos 22
2.5.1. Objetivo General 22
2.5.2. Objetivos Específicos 22
3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA 23
3.1. Comité de Supervisión Bancaria de Basilea 23
3.1.1. Basilea I. 23
3.1.2. Basilea II. 24
3.1.3. Basilea III. 26
3.2. Superintendencia Financiera de Colombia 29
3.3. Sistema de Administración del Riesgo de Crédito (SARC) 30
3.4. Modelos de Seguimiento de Riesgo de Crédito 32
4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN 37
5. RESULTADOS 39
5.1. Esquema Actual. 40
5.1.1. Políticas actuales de Seguimiento y Control 40
5.1.2. Esquema Actual del Proceso de Seguimiento y Control 44
5.1.3. Oportunidades de mejoras para la compañía 44
5.2. Planteamiento del nuevo esquema de Seguimiento y Control 46
5.2.1. Minería de los Datos 48
- Extracción de los Datos 48
- Calidad de la información 49
- Unificación de los registros 49
- Propuesta de Indicadores 50

5.2.2. Segmentación del Modelo 65
5.2.3. Señales de alerta 80
5.2.4. Priorización y cuantificación de las señales de alerta 85
5.2.5. Gestión a las señales de alerta 86
5.3. Recomendaciones al nuevo esquema 88
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES 90
7. PRESUPUESTO GLOBAL DEL PROYECTO 92
REFERENCIAS 94

RESUMEN

Las entidades financieras nacionales que captan recursos del público y que son vigiladas por la SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA y cuyo objeto social consiste en colocar eficientemente los recursos en el mercado a quienes sean objeto de crédito según los lineamientos definidos por el ente regulador, se encuentran expuestos en el desarrollo de esta actividad, al riesgo de crédito. Como intermediario financiero, debe cumplir estrictamente las tres etapas definidas por el Supervisor para la correcta administración de riesgo crediticio. Siendo estas en su orden, el Otorgamiento, el Seguimiento y Control, y por último la Recuperación. El trabajo aquí presentado se centra en la segunda fase, desarrollando un esquema de Seguimiento y control, que permita a las directrices de la Compañía objeto de estudio, anticiparse a los acontecimientos de riesgo crediticio, buscando disminuir el impacto económico que estos le puedan causar a su estructura financiera. Teniendo en cuenta que la SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA, solo establece los parámetros básicos para la implementación de esta etapa, los establecimientos de crédito, están en la posibilidad de desarrollar modelos de Seguimiento y Control diversos y a la medida de cada entidad, siempre y cuando se ciñan a los lineamientos globales del Supervisor. En este orden de ideas, este proyecto desarrolla una estructura que cumple con la normatividad vigente en materia de riesgo crediticio, y a la par, se ajusta a las particularidades que tiene la cartera comercial de la entidad financiera objeto de estudio generando entonces, un sistema que permite arrojar alertas tempranas, segmentarlas según su impacto económico, y plantear planes de acción oportunos, direccionados a disminuir los posibles incumplimientos de cartera.

PALABRAS CLAVES

Entidad Financiera, riesgo de crédito, modelo, seguimiento y control, Incumplimiento, señales de alerta

SUMMARY

National financial entities receiving public resources (and therefore regulated by SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA), which trade purpose is to efficiently place resources in the market for those customers given a credit as contemplated by the guidelines of such regulatory entity, are exposed to risks during the execution of this credit activity. As financial intermediaries they should strictly comply with the three stages defined by the Supervising Entity for reaching proper management of credit risk: Credit Approval, Supervision and Control, and Recovery. The process developed is basically focused on the second stage by developing a Supervision and Control System which allows the Company's guidelines subject to study to anticipate credit risk events in an attempt to reduce the economic impact such events may cause to their financial structure. Bearing in mind that SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA only sets forth basic guidelines for implementing this stage, credit entities can develop several Supervision and Control models, specifically prepared for each entity, provided that the Regulatory Entity's general guidelines are observed. Accordingly, this Project develops a structure that follows guidelines in force in relation to credit risk and is consistent with the commercial portfolio of the financial entity under study, thus resulting in a system that enables generation of early alerts, their segmentation according to their economic impact, and establishment of timely action plans intended to decrease potential credit portfolio breaches.

KEYWORDS

Financial institution, credit risk, model, monitoring and control, Default, Warning Signs

INTRODUCCIÓN

Las Entidades Financieras Colombianas están bajo la Vigilancia y Supervisión de la SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA, quien les da los lineamientos mínimos y necesarios para tener un adecuado desarrollo de la actividad financiera, contando con los adecuados Sistemas de Administración de Riesgo (SAR), según lo estipula la Circular Externa 100 de 1995. Sin embargo, el ente regulador no emite un modelo único de Seguimiento y Control, como lo hace con la etapa de Otorgamiento y es por ello que cada entidad es autónoma de realizar el debido proceso de Seguimiento por medio de un modelo interno que se ajuste a las necesidades y requerimientos de la propia entidad financiera en relación a lo estipulado en la normatividad que la rige.

Según lo anterior, la entidad objeto de estudio, por medio del autor del presente trabajo de grado, tiene como propósito, profundizar en el SARC (Sistema de Administración del Riesgo de Crédito) y mejorar la etapa de Seguimiento y Control que poseen actualmente dentro de sus políticas, dándole un rol más prospectivo que permita tomar medidas preventivas que conlleven a las correctas decisiones y que cuiden los intereses de la compañía. Este trabajo logra mejorar satisfactoriamente el objetivo de la entidad el cual es a su vez el objetivo de esta investigación: Mejorar el modelo actual de Seguimiento y Control de riesgo de crédito para una cartera comercial con la mejor combinación de elementos aptos y oportunos que generen las mejores señales de alertas.

La entidad con quien se desarrolla el trabajo, es de completa confidencialidad debido a temas de seguridad y privacidad de la misma.

1. TEMA DE INVESTIGACIÓN

DISEÑO DE UN MODELO PREDICTIVO DE SEGUIMIENTO DE RIESGO DE CRÉDITO PARA LA CARTERA COMERCIAL PARA UNA ENTIDAD FINANCIERA DEL VALLE DE ABURRÁ

Toda entidad crediticia vigilada por la SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA, debe contar un sistema de administración de riesgos crediticios integral, en el que se requiere que existan políticas, límites y procedimientos claros en cada una de las fases definidas por dicho Ente, sus distintas etapas:, Otorgamiento, Seguimiento y Control y Recuperación. Así como lo precisa el ente regulador *"*(…) *Las entidades deben tener un sistema de seguimiento y control del RC de los diferentes portafolios, lo cual implica un proceso continuo de clasificación y recalificación de las operaciones crediticias consistente con el proceso de otorgamiento. Las políticas deben precisar la frecuencia del seguimiento y señalar los criterios de calificación*[1]*. (...)"* SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA, (2006).

En este sistema hay un reconocimiento de que la administración de riesgos empieza al definir el mercado objetivo, es decir, establecen el perfil de riesgo de la entidad financiera, de la mano entonces, se especifican los productos a ofrecer al público, y con base en estos se elaboran los perfiles de los potenciales sujetos de crédito, tomando como premisa el hecho de que existen segmentos del mercado con mejor información y mayor estabilidad económica que otros, por lo

[1] En cuanto a las calificaciones, existen las calificaciones agrupadas, que se refieren a las calificaciones dentro de una entidad financiera (AA, A, BB, B, CC, C, D, E) y las homologadas, que corresponden a las reportadas por las centrales de riesgo (A, B, C, D, E, K).

tanto, cuando un intermediario financiero define un segmento de mercado, se está decidiendo un nivel de riesgo que trae consigo una pérdida tolerada predefinida por la entidad.

Para conocer exactamente dónde se concentrará el desarrollo del actual trabajo, es necesario detallar las tres etapas de la línea misional de crédito, para las entidades vigiladas por la SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA:

a) ETAPA DE OTORGAMIENTO: Es la primera fase por la que pasa un crédito solicitado. En ella se tiene como fin primordial conocer profundamente el cliente objeto de crédito identificando los riesgos inherentes a los que está asociada una entidad al colocar los recursos, se debe proyectar y suponer probabilidades de pago que concluyan en recomendaciones para la operación, maximizando su rendimiento y a su vez disminuyendo la exposición en perfiles de riesgo que sobrepasen los estándares predefinidos por la entidad. Lo anterior, se realiza a través de un estudio crediticio donde se debe conocer la contraparte y las condiciones financieras del crédito, las garantías, fuentes de pago, estudio sectorial macroeconómico, entre otros. Según lo define la fuente BPR BENCHMARK "*El otorgamiento de crédito es la función primordial de las Entidades Financieras y la cartera de préstamos de una entidad comprende el grueso de sus activos y provee la mayor fuente de sus ingresos y ganancias. Las entidades, en términos generales, no colocan sus propios fondos, sino los fondos depositados por los clientes, es decir, por los ahorradores*." BPR BENCHMARK, (2013)

En esta etapa, también hay amplia oportunidad para definir el apetito de riesgo. Este es el momento en que de acuerdo con los criterios mínimos de entrada se da la selección

más acentuada del proceso. Este es quizás, el ciclo donde la mayoría de las entidades concentran sus esfuerzos, pues finalmente es el momento decisivo en la aceptación del riesgo.

Finalmente, lo que se logra en la etapa de Otorgamiento, es una evaluación de variables cuantitativas como activos, pasivos, patrimonio, calidad y solvencia de cada uno de estos, flujo de caja etc, y variables cualitativas como la experiencia, conocimiento, posicionamiento, barreras de entrada y de salida, entre otras. Dentro del conocimiento que se debe tener del cliente, es necesario hacer la respectiva validación de SARLAFT donde garantice la seguridad de la entidad en cuanto a la apariencia de legalidad a operaciones vinculadas al LA/FT. UNIDAD DE INFORMACIÓN Y ANÁLISIS FINANCIERO., (2013) Con estas variables, las personas encargadas de la administración del riesgo de crédito SARC toman la decisión de otorgar o no las operaciones y las condiciones de la misma. Es importante entender que aunque algunas garantías son lo suficientemente buenas para atender las obligaciones adquiridas en caso de siniestros, este hecho no hace que el deudor sea catalogado como "Bueno" o "Malo" dentro de la entidad ya que finalmente el crédito se hará sobre la capacidad del cliente de generar flujos de caja futuros para atender los compromisos que se generen en la compañía.

b) ETAPA DE SEGUIMIENTO Y CONTROL: En esta etapa se debe mantener un continuo monitoreo tanto al crédito como a la calificación otorgada. En el Capítulo II de la Circular Externa 100 de 1995, de la SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA, que trata de la Gestión del riesgo de crédito, se deja a criterio de cada entidad la forma de llevar a cabo dicha fase, opinando que los modelos internos deben adoptar procesos que cuenten con metodologías y técnicas analíticas para el análisis

respectivo del riesgo de crédito fundamentadas en el comportamiento histórico de los portafolios, características particulares del cliente con su respectivo comportamiento de pago en el sector financiero, así como su información financiera, sector al que pertenece, entre otros.

También hace referencia a que dichos modelos internos deben contar con el cálculo de la pérdida esperada por la exposición al riesgo de crédito siendo esta información insumo para el respectivo seguimiento.

Esta etapa para una Entidad Financiera deberá ser una labor permanente de observación, que permita en todo momento conocer la situación de los clientes y el grado de confianza que reflejan para la cancelación puntual de sus operaciones de crédito, sirviendo paralelamente en el ajuste de nuevas políticas y procedimientos para el Otorgamiento, y generando señales de alerta tempranas para que el proceso de Recuperación de cartera, sea más eficiente y actúe con mayor anticipación a los hechos de incumplimiento.

c) ETAPA DE RECUPERACIÓN: En esta fase se direcciona la gestión a maximizar la recuperación de créditos no atendidos normalmente, se realizan labores de cobranzas, se evalúan las posibilidades de reestructuraciones[2] se administra el proceso de realización de garantías y se decide el castigo de los créditos[3].

[2] Reestructuración: Es todo cambio o modificación a las condiciones pactadas originalmente en el contrato, ante el real o potencial deterioro de la capacidad de pago del deudor, y tendientes a mejorar la atención a la deuda por parte del mismo.
[3] Castigo de Cartera: Corresponde a la cartera provisionada y que se considera imposible de recuperar, por lo tanto, contablemente se afecta el PyG llevándolo al gasto.

En esta sección convergen dos tareas distintas: la de seguimiento y la de cobranza. En estas etapas hay amplia oportunidad de manejar y mitigar el riesgo.

Según las tres etapas anteriores, se puede concluir que es necesario que una entidad financiera defina el modelo interno con el que se realizará el proceso de seguimiento de la cartera de crédito y para ello requiere conocer a profundidad la normatividad que la rige, el entorno económico y la calidad de su cartera de créditos, para de esta forma, administrar eficientemente el riesgo implícito que trae la intermediación financiera.

En este orden de ideas, todas las operaciones crediticias serán objeto de seguimiento, pero en aquellos casos en donde se detecten circunstancias que pueden afectar su normal desarrollo y cancelación puntual del contrato entre las partes, se les realizará un seguimiento más profundo y cercano, a fin de tomar las medidas oportunas de protección y de prevención según la calificación de cartera, con el ánimo de darle un adecuado cubrimiento al activo.

Concluyendo, es claro que los procesos se complementan y comunican entre ellos, no son independientes entre sí, por el contrario, un correcto Seguimiento y Control y Recuperación, culminan retroalimentando la etapa de Otorgamiento dándole los lineamientos mínimos de tipificación para el respectivo análisis y finalización del acuerdo.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1. Problemática

Así como se definió anteriormente en la etapa de Seguimiento y Control, se deja a criterio de la entidad la forma de llevar a cabo dicha fase. Para la adecuada identificación de los riesgos se requiere de una comprensión total de la transacción crediticia y el conocimiento adecuado del deudor en todas sus formas. La calidad del crédito siempre se debe anteponer a una oportunidad de negocio, es decir, no se debe sacrificar el riesgo en aras de mayores utilidades. Por lo tanto, antes que la utilidad generada por la transacción, está la seguridad de los recursos de capital y su recuperación dentro del plazo acordado con el cliente.

Es absolutamente indispensable que los funcionarios que administran el riesgo tengan como premisa el pleno conocimiento del cliente, adviertan sus problemas, actúen con sentido común, criterio y buen juicio para enfrentar los problemas a tiempo con el fin de proteger los intereses de la entidad financiera.

La indisciplina en el manejo crediticio, las prácticas crediticias deficientes, el descuido en el manejo de los asuntos internos de crédito, convierten los préstamos en operaciones riesgosas. Se incrementa el riesgo de no obtener pago, cuando los préstamos están inadecuadamente estructurados, cuando se dejan de lado los principios fundamentales, cuando la documentación está incompleta y cuando no hay seguimiento de las operaciones, ni de las actividades del cliente.

Las entidades financieras vigiladas por SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA, deben hacer cada seis meses, la revisión y calibración de los modelos de

Otorgamiento, Seguimiento y Control, y Recuperación, determinando la pertinencia de los mismos y el grado de ajuste que están teniendo para lo que fueron diseñados. En este orden de ideas y debido a que las entidades financieras requieren de un sistema totalmente integrado de Seguimiento y Control a los clientes de cartera comercial donde se detecten tempranamente hechos que puedan deteriorar a corto o mediano plazo el cumplimiento de la obligación contraída, de tal manera que pueda reaccionar en forma proactiva, tomando las medidas que mejor protejan los activos de riesgo y por solicitud del intermediario financiero objeto de estudio, se hace una revisión del proceso actual de Seguimiento y Control, en donde se encuentra que puede ser objeto de mejoras sustanciales, por lo tanto, el problema a resolver será el de desarrollar un modelo para la etapa mencionada, basado en el sistema anterior, que permita realizar un monitoreo que se ajuste más al perfil de riesgo de la Compañía, incorporando elementos de orden prospectivo.

Actualmente la empresa cuenta con un modelo alineado al marco normativo; lo que se pretende es plantear mejoras de Seguimiento y Control donde se anexen elementos de carácter prospectivo, partiendo de un archivo maestro de cartera en la cual se identifican clientes en incumplimiento o con más de treinta días de vencimiento.

Actualmente el modelo interno realiza una validación de los últimos 12 meses de aspectos como:

- Cantidad de Veces Vencido[4].
- Máximo días vencidos.
- Promedio de Capital

[4] Vencido: Se refiere a las veces que superó los 30 días de mora.

- Promedio de Provisión
- Calificación durante cada mes
- Valor Refinanciado cada mes
- Valor refinanciado en el año
- Número de veces refinanciado
- Promedio de pagos.

El anterior análisis se realiza tanto para clientes con cartera en Factoring como Riesgo Directo. Así mismo, es importante hacer énfasis en que el nuevo modelo a desarrollar debe contar con un rol prospectivo al de clientes que incluya variables que le den más peso al objetivo predictivo. Para entender la clasificación de la cartera, es necesario explicar los siguientes conceptos (Figura 1):

- El Factoring consiste en la entrega de bienes o servicios a un comprador por medio de una factura, anticipando el pago del bien para recibir a cambio el valor correspondiente en el momento del negocio. Este producto cuenta con una Fuente de Pago, que corresponde al comprador inicial del bien o del servicio y es quien hará el pago en el momento inicialmente pactado. COLTEFINANCIERA S.A. COMPAÑÍA DE FINANCIAMIENTO., (2014)
- Riesgo Directo Consiste en el Crédito que comúnmente se le otorga a una persona natural o una persona jurídica

Figura 1.

Proceso del producto Factoring.



Fuente: COLTEFINANCIERA S.A. COMPAÑÍA DE FINANCIAMIENTO.

2.1.1. Pregunta General

¿Cuál es la mejor combinación de elementos para un modelo predictivo de supervisión de riesgos en el proceso de otorgamiento de créditos comerciales en una entidad financiera para generar señales de alerta?

2.1.2. Preguntas Específicas

a. ¿Cuáles elementos de orden prospectivo se van a integrar dentro del modelo de seguimiento de la cartera comercial para una entidad financiera sabiendo que es una herramienta necesaria para el desarrollo normal de las operaciones de la compañía?

b. ¿Qué implicaciones va a tener dentro de la compañía la implementación de este modelo de seguimiento?

c. ¿Cuáles alertas permitirán un monitoreo oportuno de los riesgos asumidos?

d. ¿Cuál será el plan de acción que se desarrollará para las señales de alerta que se identifiquen?

2.2. Delimitación de la investigación

El presente trabajo tuvo como sede de desarrollo, la ciudad de Medellín, donde se le realizó una mejora a una Compañía de Financiamiento del Valle de Aburrá, contó con la participación del Coordinador del área de Crédito y el Analista de Riesgos, amos de la entidad, donde éste último, es a su vez estudiante de la Universidad de Medellín, en el posgrado de Especialización en Riesgos Financieros.

Para su desarrollo se empleó el periodo de Marzo de 2013 hasta Enero de 2014, contando con un tiempo real de análisis a la entidad objeto de estudio en los meses de Octubre, Noviembre y Diciembre de 2013 y Enero de 2014.

Dentro del trabajo, se involucraron variables como Días Mora, Calificación interna y externa, Refinanciados, riesgo sectorial, variables financieras, entre otras.

2.3. Justificación de la investigación

Los intermediarios financieros se encuentran expuestos al riesgo crediticio, el cual es la probabilidad de que un deudor o contraparte no pague sus obligaciones haciendo que se disminuya el nivel de los activos de la compañía. A raíz de lo anterior, el Ente Regulador emite El Sistema de Administración del Riesgo de Crédito, SARC, el cual agrupa las políticas y procesos claros que una entidad vigilada debe tener en cuenta para controlar y cubrir su exposición a dicho riesgo, donde se dan los lineamientos para un sistema integral de provisiones, el correcto análisis de la etapa de Otorgamiento, un permanente Seguimiento y Control culminando en la adecuada administración de la Recuperación de los créditos.

Este Sistema de Administración del Riesgo de Crédito con la adopción de modelos internos para el cálculo de la pérdida esperada, debe estar acreditado, inspeccionado e integrado por la SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA conforme lo estipulado por la Circular Externa 100 de 1995.

En ese orden de ideas, este trabajo pretende profundizar en la etapa de Seguimiento y Control, tomar el modelo actual de la compañía objeto de estudio y sugerir algunas mejoras en el mismo, permitiendo que sea un poco más agudo en la fase de identificación de riesgos, que permita realizar una adecuada administración de los mismos y un eficiente cubrimiento del activo.

Si bien, las entidades financieras deben contar con excelentes políticas de otorgamiento y seguimiento a sus clientes, es claro que todo negocio está expuesto a obtener pérdidas dadas las razones de su objeto social, es por eso que se debe contar con los procedimientos adecuados para monitorearlas y prevenirlas.

Con el modelo propuesto se apuntará a disminuir las provisiones por pérdidas en la cartera ya que se obtendrán alertas tempranas al tener en cuenta variables internas como comportamiento en pagos, indicadores financieros, relación comercial con la compañía, entre otras, asimismo tiene en cuenta variables externas como comportamiento del sector con su respectiva calificación, comportamiento en pagos del cliente con el sector financiero, trayectoria del cliente en el mercado, entre otras. En suma, se hace un compendio de variables significativas en el ámbito del riesgo crediticio, que permitan mediante una combinación eficiente, entrar a establecer perfiles de riesgo de los clientes, y señales de alerta categorizadas asociadas a los mismos, con el ánimo de generar planes de acción que permitan disminuir, mitigar, administrar, transferir o anticipar eventos de riesgo crediticio que se encuentren por encima del nivel de perdidas esperadas definidas por la entidad financiera objeto de estudio.

2.4. Limitaciones de la investigación

La principal limitación que se puede tener al investigar el tema tratado en el presente trabajo de grado, es que cada entidad financiera desarrolla su propio modelo interno, el cual no es publicado, lo que hace inadmisible un comparativo o una base para crear un nuevo modelo, por el contrario, hace necesaria la lectura y comprensión completa de la normatividad para que el modelo propuesto cumpla con todos los lineamientos estipulados por el ente regulador.

2.5. Objetivos

2.5.1. Objetivo General

Mejorar el modelo actual de Seguimiento y Control de riesgo de crédito para una cartera comercial con la mejor combinación de elementos aptos y oportunos que generen las mejores señales de alertas.

2.5.2. Objetivos Específicos

a. Seleccionar los elementos de orden prospectivo que se integrarán dentro del modelo de seguimiento de la cartera comercial para una entidad financiera sabiendo que es una herramienta necesaria para el desarrollo normal de las operaciones de la compañía

b. Monitorear las implicaciones que va a tener dentro de la compañía la implementación de este modelo de seguimiento

c. Implementar las alertas que permitirán un monitoreo oportuno de los riesgos asumidos.

d. Desarrollar un plan de acción para las señales de alerta que se identifiquen

3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

3.1. Comité de Supervisión Bancaria de Basilea

Gracias a la importancia del sistema financiero en el mundo tanto para la economía en general en los países como para los consumidores financieros, en 1974 se creó el Comité de Basilea, Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, Suiza (BCBS, sigla de Basel Committee on Banking Supervision en inglés) con la finalidad de reducir al máximo el endeudamiento de las entidades financieras y garantizar la capacidad de respuesta ante los riesgos operacionales, de crédito y de mercado. Dicho comité estaba conformado por los presidentes de los bancos centrales de los países miembros del Grupo de los Diez (G-10): Alemania, Bélgica, Canadá, Estados Unidos, Francia, Holanda, Italia, Japón, Suecia y Suiza. Su principal papel fue servir de referente a nivel mundial siendo un marco regulatorio para la debida diligencia en cuanto a la administración de los riesgos. El comité deriva tres acuerdos de Basilea los cuales agrupan una serie de recomendaciones con respecto a la regulación bancaria:

3.1.1. Basilea I.

El primer acuerdo de Basilea, se firmó en 1988 donde se establecieron los principios básicos de operación bancaria, con este acuerdo se buscaba tener mejor comprensión sobre los principales problemas de supervisión para tener mejores prácticas a nivel mundial con base en un buen gobierno corporativo, sistemas de control interno, manejo de los riesgos, entre otros. En este acuerdo se introdujeron elementos como el capital mínimo requerido del 8% de la sumatoria de los activos en riesgo, requisito de permanencia, capacidad de asumir pérdidas y de protección ante una quiebra. Con lo anterior se debía garantizar la facultad de la entidad para hacer frente a

los riesgos de crédito, mercado y tipo de cambio. Sin embargo, estas acciones no fueron suficientes para los mercados menos sofisticados lo que llevó a que 20 años después se firmara un nuevo acuerdo.

BANK FOR INTERNATIONAL SETTLEMENTS., (2013)

3.1.2. Basilea II.

Para lograr la aprobación del segundo acuerdo de Basilea, se requirió de la opinión de los reguladores y bancos sobre el nuevo acuerdo de capital y a partir de ello, en Junio de 2004 se emite la "Convergencia Internacional de Medidas y Normas de Capital – Marco Revisado", conocido como Basilea II. Este extendía su desarrollo en el cálculo de los activos ponderados por riesgo y llevó a que las entidades bancarias usaran calificaciones de riesgo empleando sus modelos internos, con previa aprobación por el supervisor. Asimismo, incorporaba nuevas directrices de medición y seguimiento de los riesgos haciendo énfasis en la disciplina del mercado, en las metodologías internas y la supervisión. Este acuerdo ha sido el marco para la administración del riesgo desde entonces y su estructura se basa en tres pilares:

- Requerimientos mínimos de Capital: Corresponden a los calculados con base en los activos ponderados por riesgo donde se reflejen los cambios en el perfil de riesgo adoptado por las entidades:
    a) Riesgo de Crédito: Se basa en el cálculo de la pérdida esperada donde debe tener tanto el análisis de cliente como el análisis de la operación.
    b) Riesgo Operacional: Sugiere incorporar el riesgo operativo como una medida prudencial

c) Riesgo de Mercado: No registra cambios con respecto al acuerdo anterior.

- Proceso de Examen al Supervisor: Su objetivo es garantizar que cada entidad financiera calcula de manera confiable la eficiencia de su capital necesario de acuerdo con el perfil de riesgo por medio de cuatro principios básicos:
  - Las entidades deberán contar con un cálculo confiable de la suficiencia de capital.
  - El ente regulador supervisará el cálculo del capital así como el cumplimiento del mismo.
  - Las entidades deberán operar por encima de los coeficientes mínimos de capital y mantener el capital por encima del mínimo.
  - El regulador deberá intervenir oportunamente cuando el capital disminuya por debajo del mínimo y exigir la corrección inmediata.
- Disciplina del mercado: da recomendaciones y requisitos sobre divulgación de información tanto cualitativa como cuantitativa confiable que le permita a los participantes del mercado tomar decisiones acerca de la exposición y la calidad de la administración del riesgo.

  BANK FOR INTERNATIONAL SETTLEMENTS., (1998)

En conclusión:

Figura 2.

Diferencias entre Basilea I y Basilea II.

	Basilea I	Basilea II
Queda igual	Ratio de Capital Mínimo: 8%	Ratio de Capital Mínimo: 8%
	Definición de Capital[5]: Tier 1 + Tier 2	Definición de Capital[5]: Tier 1 + Tier 2
	Riesgo de Mercado: según Enmienda de 1996	Riesgo de Mercado: según Enmienda de 1996
Cambia	Denominador: Los activos son ponderados de acuerdo a grandes categorías de riesgo de crédito	Denominador: Para riesgo de crédito, los activos son ponderados de acuerdo con: 1) calificaciones de agencias externas en mayor cantidad de categorías de riesgos 2) modelos internos de los bancos
Nuevo		Riesgo operativo en el denominador
		Pilar II: Proceso de Supervisión Bancaria
		Pilar III: Disciplina de Mercado

Fuente: Prezi.

3.1.3. Basilea III.

Luego de todo lo anterior, se decide hacer una adecuación del capital de las entidades financieras, las pruebas de estrés y el riesgo de liquidez, conllevando a firmar el tercer acuerdo de Basilea, el cual fue aprobado en diciembre de 2010. En él se intentó hacer frente a la magnitud económica con los "activos tóxicos" que generaron la crisis de los años anteriores. Se hace una retroalimentación de los requisitos de capital bancario introduciendo nuevos requisitos regulatorios de liquidez y apalancamiento.

La descripción del Comité de Basilea y sus elementos como tales, se realizó en la página oficial del Comité. BANK FOR INTERNATIONAL SETTLEMENTS., (2013)

Sin embargo, se creó un temor en la economía del efecto dominó, por lo que se establecieron nuevas recomendaciones, a nivel Micro prudencial como:

- Robustecer los criterios tanto cualitativos como cuantitativos como el nivel y la calidad del capital básico con la finalidad de certificar la capacidad de asimilar las pérdidas.
- Inmersión de un nuevo ratio de apalancamiento donde se modificaron los criterios de cálculo para restringir la desmesurada exposición al riesgo.
- Generación de colchones de capital en las épocas de abundancia para los momentos de crisis por cambios en los ciclos económicos.
- Introducción de nuevos estándares mínimos de liquidez como el Coeficiente de Cobertura de Liquidez (LCR) el cual consiste en tener activos líquidos suficientes para responder ante escenarios de estrés, y el Coeficiente de Financiación Estable Neto (NSFR), indicador que permite disminuir desajustes de liquidez.

En cuanto al nivel Macro prudencial, se trataron temas como el riesgo sistémico y el incremento procíclico[5] de los riesgos asociados, se crearon amortiguadores de capital para ser utilizados en situaciones adversas que afecten a la entidad y finalmente se estableció que toda entidad debe tener una capacidad de asimilar las pérdidas, mayor al requerimiento mínimo de capital.

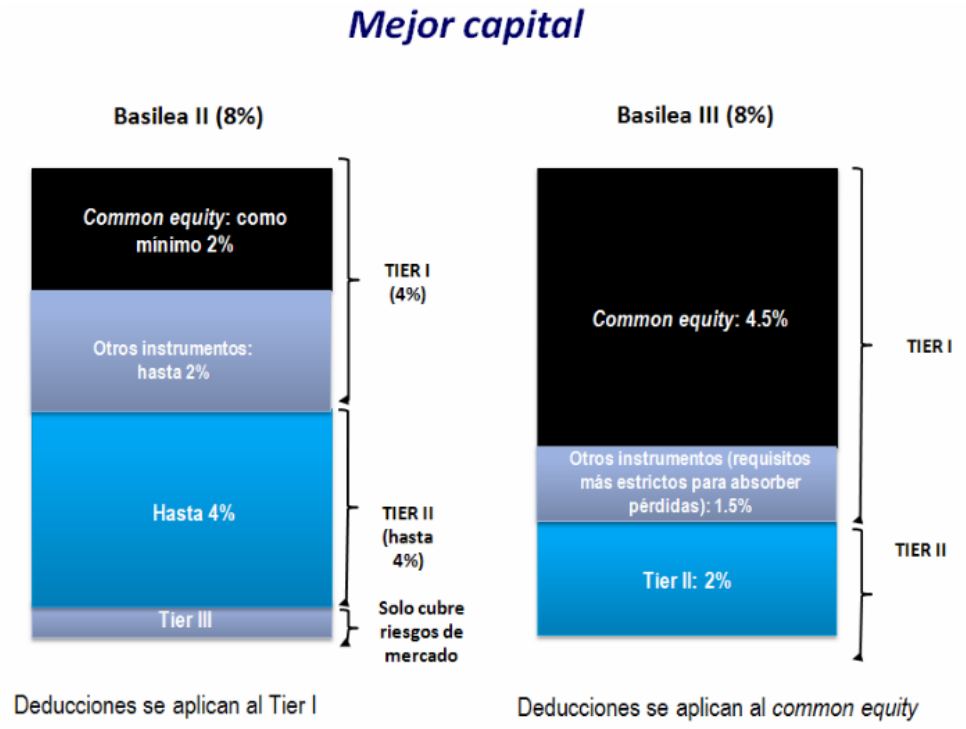
Encarnación, Nieto, & Silva, (2013)

Presentando entonces las principales diferencias entre los dos últimos acuerdos, se tiene:

[5] Procíclico: Corresponde a las variables que acentúan los ciclos de la economía, es decir, las variables que aceleran los ciclos de expansión y agravan los de recesión.

Figura 3.

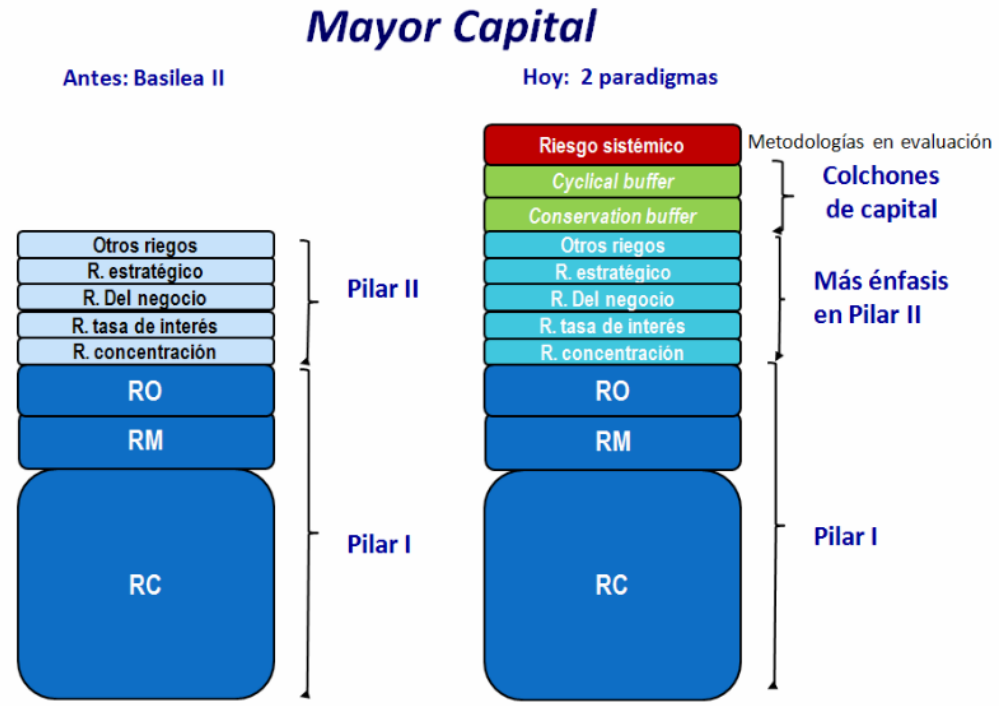
Diferencias entre Basilea II y Basilea III: Mejor Capital.



Fuente: Prezi.

Figura 4.

Diferencias entre Basilea II y Basilea III: Mayor Capital.



Fuente: Prezi.

3.2. Superintendencia Financiera de Colombia

En 1923 se creó la SUPERINTENDENCIA BANCARIA DE COLOMBIA, el cual era un organismo adscrito al Ministerio de Hacienda y Crédito con la función de supervisar toda actividad financiera en el mercado, asimismo, como la actividad aseguradora y provisional. Luego de esto, en el año 1979 se creó la SUPERINTENDENCIA DE VALORES quien era la encargada de "*estimular, organizar y regular el mercado público de valores*", quien controlaba los documentos sobre los cuales se realizara oferta pública, y que le permitieran a los titulares un derecho de "*participación, de crédito, de tradición o representativos de mercancía*". SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA., (2013)

Debido al acelerado crecimiento del sistema financiero, el Gobierno Nacional consideró necesario evaluar las gestiones que realizaban por aparte tanto la SUPERINTENDENCIA BANCARIA DE COLOMBIA como la SUPERINTENDENCIA DE VALORES encontrando que al tener dos supervisores apartes con tareas distintas, se pudo haber dado origen a arbitrajes en diversos temas financieros. Adicional a lo anterior, se descubrió que muchos intermediarios financieros operaban el mercado de valores lo que llevó, en 2005, a integrar las dos Superintendencias en una nueva entidad que asumiera ambas funciones, la SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA, la cual desde entonces se encarga de la supervisión de los riesgos a los cuales se encuentran expuestas las entidades vigiladas, siendo estos los riesgos de crédito, operativo, de mercado, de liquidez y de lavado de activos. También ha tenido un papel importante al mantener la confianza de los ahorradores con una estabilidad del sistema tanto financiero como bursátil.

3.3. Sistema de Administración del Riesgo de Crédito (SARC)

Para una adecuada administración del Riesgo de Crédito, la SUPERINTENDENCIA BANCARIA DE COLOMBIA, continuando con el objetivo de supervisión, en 1995 emite la Circular Básica Contable y Financiera con la finalidad de estipular los requerimientos de reporte de información de las entidades vigiladas para el adecuado Seguimiento y Control a cada una, se quería disminuir la carga operativa garantizando la disminución en riesgos operativos y veracidad de la información así como la facilidad tanto en la consulta como en la administración de la información.

Según lo indica el ente regulador, en el numeral 1,1 de la primera consideración general: "Principios y Criterios Generales para la Evaluación del Riesgo Crediticio en la Cartera de

Créditos" del Capítulo II: "Reglas Relativas a la Gestión del Riesgo Crediticio", de la Circular Básica Contable y Financiera, el Riesgo de Crédito es "*La posibilidad de que una entidad incurra en pérdidas y se disminuya el valor de sus activos, como consecuencia de que un deudor o contraparte incumpla sus obligaciones*" SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA, (1995). Para el control y la supervisión de los riesgos a los que se expone una entidad antes y durante la vida de un crédito, se requiere contar con un modelo totalmente capaz por sí solo de llevar un control interno donde verifique la metodología que se está implementando y el cumplimiento de la normativa asimismo como prevenir las pérdidas a las que se refiere la SFC arrojando alertas tempranas de administración.

Sin embargo, no se cuenta con un modelo estándar para realizar un respectivo seguimiento al riesgo de crédito, cada entidad es autónoma en decidir qué variables afectarán sus flujos y los activos de la compañía así como el diseño y la implementación del mismo. Depende únicamente del perfil de riesgo de la empresa. Este simple hecho define en su mayoría las variables que harán un modelo más riguroso o un poco más laxo en cuanto al seguimiento de cartera.

Según lo anterior y con los lineamientos que estipula el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, en el año 2002, la SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA, por medio de la Circular Externa 011 y la Carta Circular 035 del mismo año, se hace obligatoria la implementación del Sistema de Administración del Riesgo de Crédito (SARC) en todas las entidades Vigiladas; la función principal de los Sistemas de Administración de Riesgo (SAR) consiste en promover la cultura de la administración de los riesgos a los que la entidad se ve enfrentada, siendo los principales riesgos el operativo (SARO), de mercado (SARM) y liquidez (SARL), pasando por las cuatro etapas: Identificar, medir, evaluar y controlar dichos riesgos;

debe a su vez segregar funciones entre los directivos donde se garantice el cumplimiento de las diferentes etapas de los riesgos, antes mencionas.

Con la implementación de los SAR, se pretende tener un control y monitoreo adecuado de los riesgos, que sean consecuentes con las políticas y manuales establecidos de la compañía; contar con la difusión de información oportuna y veraz; tener la seguridad de que las entidades vigiladas disponen de un sistema de provisiones alineado a lo reglamentado, entre otros.

Henao Jassan, (2013)

3.4. Modelos de Seguimiento de Riesgo de Crédito

Para realizar la respectiva investigación de los modelos adoptados por las distintas entidades financieras, se deben diferenciar los conceptos de medición y de seguimiento. La medición se refiere a la parte cuantitativa del riesgo y son las posibles pérdidas, es un proceso contiguo a la aprobación de un crédito que cuantifica monetariamente los casos en que los pagadores posiblemente incumplan según un nivel de riesgo asociado a ellos. El seguimiento al riesgo de crédito es la parte cualitativa del proceso, también conocida como la etapa Previsiva, en ella se debe prevenir que un cliente entre en default y se materialice la posible pérdida cuantificada anteriormente. En esta etapa también se monitorean clientes que hayan entrado a procesos prejurídicos y que presenten viabilidad de recuperación.

Es importante anotar que la investigación de los modelos de seguimiento en diferentes entidades financieras, es restringida al ser un modelo propio e interno de cada una, llevando con mayor certeza a mejorar el modelo interno propio de la entidad objeto de estudio por medio de las

necesidades presentadas por los directivos de la misma. En el ámbito universitario se encontraron estudios con enfoques principalmente a modelos estadísticos para medir el riesgo de crédito, mas no modelos para hacerle seguimiento a dicho riesgo, situación que cierra muchas posibilidades de investigación universitaria.

Haciendo investigaciones a nivel internacional, se encuentra la teoría, que según indican Rayo Cantón & Lara Rubio, (2010) "*Para cumplir con el acuerdo de Basilea II, las entidades financieras y de microfinanzas (IMF) supervisadas tendrán que adoptar procesos internos que sean capaces de medir el riesgo de crédito de un determinado cliente. Para este proceso, la gestión de la información es fundamental*.". Y es que no solo se necesita medir el riesgo, también se requiere un estricto control de los clientes que ya hacen parte de la compañía previniendo así posibles default.

Una vez más se puede evidenciar que la administración del riesgo de crédito es única en cada compañía y se hace de manera independiente y autónoma según los perfiles de clientes definidos por la entidad financiera.

En Uruguay, por ejemplo, el Ing. Vásconez E., (2010), se refiere a la administración del riesgo de crédito como "*un conjunto adecuado, prudente y eficaz de establecer reglas de valoración de las operaciones en relación con el riesgo de crédito*", sin embargo, no detalla en su estudio un modelo aplicable sobre el seguimiento oportuno y adecuado al riesgo de crédito. Prosigue explicando que el objetivo del seguimiento al riesgo de crédito debe ser "Ordenado y Oportuno" con metodologías como capacitaciones, controles internos, Scoring, entre otros.

Apoyando este análisis se encuentra el estudio realizado por Vilariño, (2013), donde expresa que se requiere de "*Implantación de métodos para analizar y calificar a un cliente según criterios "objetivos", frente a los métodos "subjetivos" basados en la experiencia de los analistas y gestores*".

Por otro lado, se encuentra la empresa PTC, ubicada en Estados Unidos y dedicada a la creación de productos tecnológicos a la medida de sus clientes que mejoren la calidad de vida minimizando el riesgo; tienen como política el control oportuno y eficiente de los riesgos a los que ellos se encuentran asociados, manifiesta que "*las decisiones sobre inversiones se basan a menudo en simples corazonadas, lo que hace que se ignoren o se pasen por alto proyectos de gran valor*" PRODUCT AND SERVICE ADVANTAGE., (2013) siendo un concepto totalmente aplicable a las carteras financieras. Según lo anterior, se requiere de un modelo que permita predecir el comportamiento de los clientes vinculados y monitorear su conducta mes a mes, para no incurrir en costos de oportunidades con los mismos o pérdidas que afecten significativamente el PyG de la compañía. Para ello, la empresa tiene medidores internos y externos donde categoriza lo existente y hacia dónde quiere llegar según el mercado, este análisis de medidores entre los factores internos y externos, lo llaman GESTIÓN DE LA CARTERA:

Figura 5.

Gestión de la cartera



Fuente: PTC.

Según lo anterior, la empresa PTC plantea unas ventajas inigualables en su entidad por adquirir un proceso óptimo para la gestión de la cartera, que aplicándolas a las entidades financieras en Colombia, se podrían agrupar en las siguientes mejorías:

1. Mejora la visibilidad de la cartera así como el de los proyectos de la misma.
2. Permite a los implicados tomar decisiones certeras en tiempo real y con datos reales sobre los clientes.
3. Disminuye las pérdidas esperadas por incumplimiento de los clientes de la cartera al permitir un control oportuno y eficiente.
4. Al disminuir las pérdidas esperadas, los inversionistas percibirán mayores ingresos en sus balances lo cual permitirá estimar una inversión a la entidad por parte de ellos.

Investigando internamente en la empresa PTC, se encuentra una apreciación totalmente aplicable a las entidades financieras en Colombia, donde expresan que:

> "*El impacto negativo de esta situación es considerable. Cuando los planes de ingresos y beneficios se basan en programas de proyectos poco realistas, y cuando la combinación de proyectos no está alineada con los objetivos estratégicos, las asignaciones de presupuestos resultantes no se sincronizan con los objetivos empresariales. Esto hace que la estrategia empresarial de la compañía sea inalcanzable*". PRODUCT AND SERVICE ADVANTAGE., (2013)

Y no es más que la realidad para cualquier empresa; cuando se trabaja con información poco confiable, el único resultado que se puede esperar es el de tomar las decisiones menos oportunas para el bien de la compañía trascendiendo en implicaciones económicas no previstas, lo cual afecta no solo a los involucrados en los análisis, sino a los accionistas directamente por encontrarse con acciones que destruyen el valor de la empresa.

Según lo anterior, se puede concluir que el modelo de seguimiento al riesgo de crédito comercial dentro de las entidades financieras dependerá únicamente de las variables consideradas riesgosas para la compañía.

4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Método de Investigación: El método de investigación que se aplica al trabajo, es el método sintético, ya que se integran la base de datos con el área de la compañía estudiada para desarrollar el modelo que pueda estudiar en conjunto las variables agrupadas.

4.2. Enfoque: Tiene un enfoque mixto, es decir, cualitativo-cuantitativo, ya que requiere de cálculos numéricos para medir variables y hacer estadísticas que arrojan resultados que permiten construir la realidad por medio de pronósticos además de combinarlo con el conocimiento y la experticia del administrador del modelo aplicados a variables cualitativas que le permitan tomar las decisiones adecuadas y fundamentales para la compañía.

4.3. Tipo de Investigación: El modelo se desarrolla por medio de una investigación descriptiva. Integra diversas variables que arrojan un resultado para su correspondiente análisis. En este contexto no es necesario que se explique la relación que tienen las variables entre sí.

4.4. Fuentes: Las fuentes que se utilizan para dar una guía al trabajo de grado, son tanto las primarias como las secundarias, ya que se recurre directamente a la compañía objeto de estudio para obtener datos de primera mano; proporcionan información confidencial con el fin de estudiar a profundidad la problemática de la compañía. Se trabaja con recolección directa de información, se hacen observaciones, mediciones y cálculos con los datos obtenidos. Por otro lado, se consultan también fuentes externas o secundarias que permiten tener una guía acerca de cómo se encuentra la empresa frente a otras compañías o frente al sector financiero tanto local como internacional además de que permiten nutrir el marco teórico del presente trabajo de grado. Se consultan documentos, informes, páginas electrónicas y otras investigaciones.

4.5. Técnicas: Se utilizan técnicas de recolección de información como Mediciones y Estudios de Documentos.

4.6. Procesamiento de la Información: Se establecen relaciones, se categoriza la información, se hace análisis estadístico y los resultados obtenidos, se contrastan con la teoría actual.

4.7. Diseño del trabajo: El trabajo de grado es con diseño No Experimental, por no realizar experimentos sino en contextos naturales; y Longitudinal ya que no explica las causas de las variables sino que por el contrario, hace un análisis evolutivo.

4.8. Unidad de Análisis: La unidad de análisis es el Área de Crédito de la Compañía objeto de Estudio.

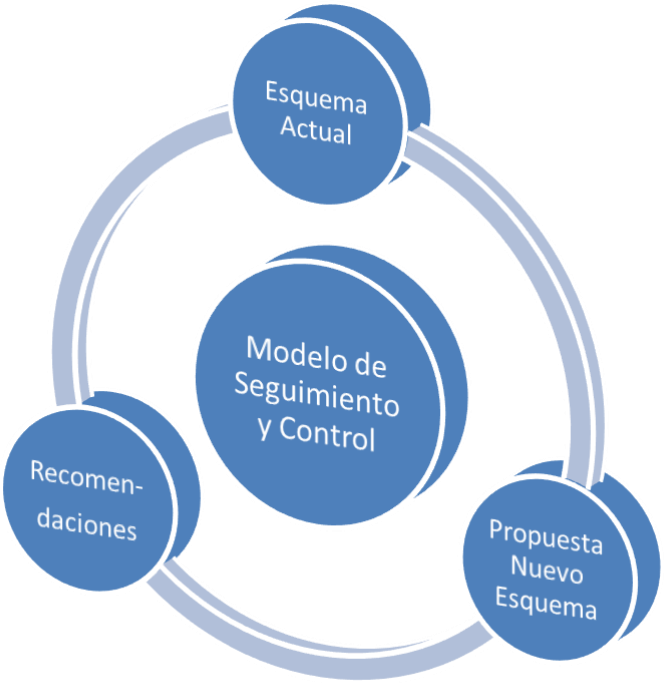
5. RESULTADOS

En esta etapa se desarrolla el modelo de Seguimiento de Riesgo de Crédito para una cartera comercial para una entidad financiera del Valle de Aburrá. Es importante tener en cuenta que la entidad objeto de estudio, es de total confidencialidad debido a temas de seguridad y privacidad.

El desarrollo del presente modelo consta de tres fases principales: Presentación del esquema actual de la entidad, planteamiento del nuevo esquema de seguimiento y control y finaliza con las recomendaciones al nuevo esquema propuesto. (Figura 6):

Figura 6

Fases para el desarrollo del Modelo.



Fuente: Propio

5.1. Esquema Actual.

La compañía ha desarrollado un esquema de Seguimiento y Control que ha sido implementando desde hace unos seis años aproximadamente. Por solicitud de la administración de la compañía, se acudió al autor del presente trabajo de grado, con la finalidad de ser éste escrito, la propuesta de mejora en pro de la compañía, ya que el esquema actual, presenta algunos aspectos que son susceptibles de mejoras.

5.1.1. Políticas actuales de Seguimiento y Control

El modelo actual de la compañía, además de las políticas internas adoptadas para el propio seguimiento, opera con las políticas que se encuentran establecidas por norma dentro de la Circular Básica Contable y Financiera (C.E. 100 de 1995), las cuales se enmarcan en:

1. Las entidades deben desarrollar un modelo de Seguimiento y Control con metodologías y técnicas que permitan calcular el Riesgo de Crédito en el que está inmerso la entidad por el desarrollo de sus actividades crediticias. Dichas metodologías son evaluadas como mínimo dos veces al año, en los meses de Mayo y Noviembre con el fin de calibrar la asertividad del mismo con el paso del tiempo.
2. En ese mismo sentido, se realiza una calificación del cliente dos veces al año, en los mismos meses de Mayo y Noviembre.
3. Se solicita información financiera, como mínimo, una vez al año para mantener actualizados los datos del cliente.

4. Mensualmente se envía a la SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA, un reporte del comportamiento total de la cartera de la entidad con la finalidad de la supervisión respetiva del ente.
5. Trimestralmente, se envían informes con los resultados de las evaluaciones y recalificaciones, en los meses de marzo, junio, septiembre y diciembre.
6. Se realiza el proceso de alineación interna para los clientes de la compañía, asignando la misma calificación a las obligaciones de la misma modalidad otorgados a un mismo deudor.
7. Se tiene un comité de Seguimiento trimestral para evaluar la evolución que ha presentado el cliente durante el periodo señalado, con base en los resultados obtenidos en el modelo.
8. Para el respectivo reporte a centrales de riesgo, el cliente tiene una homologación de calificación según se encuentra establecido en el Capítulo II de la Circular Básica Contable y Financiera (C.E. 100 de 1995)
9. Se evalúa y recalifica la cartera de créditos, cuando los créditos incurren en moras posteriormente a ser reestructurados y éstos son reportados trimestralmente.

En conjunto con las políticas de la empresa, y que por confidencialidad no se detallan en este trabajo de grado, a continuación se proponen algunas políticas para el nuevo esquema del Modelo de Seguimiento y Control:

- Todos los clientes dentro del portafolio de la compañía, deberán contar, mínimo, con una visita al año por parte del gerente de cuenta, según su perfil de riesgo y la decisión tomada en el comité, con el fin de garantizar el buen funcionamiento de la empresa en el mercado.

En algunos casos, y según el tipo de cobranza que se realiza, ésta visita irá en compañía del área de Crédito.

- Mensualmente se revisará el segmento al que pertenece el cliente para supervisar los cambios en el nivel de riesgo.
- Se hará una revisión trimestral de la concentración de cartera, para evitar enfocar la colocación.
- Todos los clientes que generen señales de alertas importantes dentro del modelo, serán objeto de un nuevo estudio de crédito, donde el gerente de cuenta deberá proporcionar la información actualizada. En ese mismo sentido, los clientes deben actualizar su información para la respectiva Calificación de Cartera Semestral, según lo indica el numeral 2.2.3.2 del Capítulo II, de la Circular Básica y Contable de 1995.
- Todos los clientes con moras entre 0 a 15 días, recibirán una llamada de monitoreo de modo Preventiva, por parte del área de Cobranzas antes de que sus cuotas venzan.
- Clientes nuevos con moras, se les realizará una llamada telefónica por parte del área de Cobranzas o una visita comercial, en compañía del área de Cobranzas, si lo considera necesario.
- La visita comercial para recuperación de cartera, contará con un formato de visita totalmente distinto al de la apertura de servicios financieros. Éste deberá contener información relevante para la recuperación y será diseñado por parte del área de Servicios al Cliente en compañía del área de Cobranzas.
- Luego de la segmentación por el modelo, a los clientes que queden clasificados en Alto Riesgo y Riesgo Medio Alto, se les realizará visitas comerciales o llamadas telefónicas por parte del área de Cobranzas, dependiendo del nivel de exposición del cliente con la compañía. Lo anterior, con el fin de conocer la realidad actual del cliente en cuanto su

actividad comercial, su desarrollo financiero y el entorno en el que opera. Con base en esas vivitas, el área de crédito puede evaluar aspectos como comportamiento o hábito de pago interno de los clientes; conocer el estado y el manejo de las relaciones de crédito, y cuando se requiera, realizar un análisis financiero.

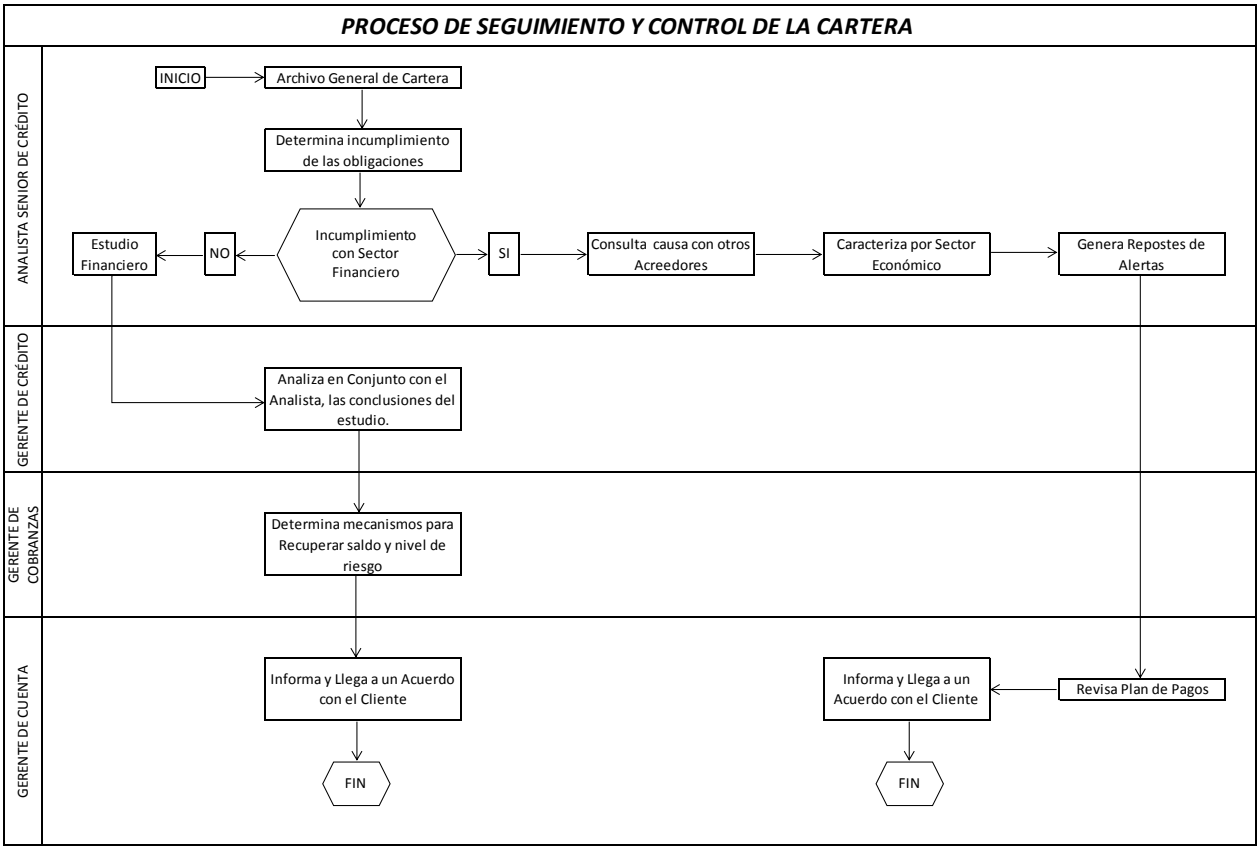
- En caso de que el cliente no presente moras con la empresa, se le hará un seguimiento más estricto con visitas comerciales y llamadas telefónicas por parte del área de Cobranzas, mínimo una vez al mes para los clientes Alto Riesgo y una vez trimestral para los clientes Riesgo Medio Alto tratando de mejorar la situación del cliente a través de la consecución de garantías reales, si no se tienen, o para asesorarlo en el caso de una reestructuración de su deuda u otras alternativas. En este caso, el cliente tendrá restringido el uso de su cupo de crédito hasta que demuestre la mejoría en la compañía.
- En caso de que el cliente se encuentre totalmente incapaz de responder por sus compromisos, el Gerente de Cuenta en conjunto con el área de Cobranzas, presentarán alternativas que eviten deterioros adicionales de la cartera que culmine en un acuerdo de pago. En este caso, es indispensable suspender el cupo otorgado.
- Con el fin de prevenir que el cliente deteriore su cartera ligeramente conllevando a la insolvencia del mismo, el área de Cobranzas presentará opciones de recaudos idóneos que se reflejen en alternativas llamativas para logra un acuerdo de pago o de lo contrario, buscar alternativas que hagan efectiva la cancelación del crédito por un medio jurídico o por medio de las garantías obtenidas previamente. En este punto se requiere de un análisis de la garantía con el fin de determinar las variables influyentes en el proceso.

5.1.2. Esquema Actual del Proceso de Seguimiento y Control

Actualmente, el esquema que la compañía se encuentra implementando consta del siguiente proceso:

Figura 7

Proceso de seguimiento y Control de la Cartera



Fuente: Entidad Objeto de Estudio (por seguridad, se hicieron algunos ajustes)

5.1.3. Oportunidades de mejoras para la compañía

En este punto, es necesario identificar las ventajas y desventajas que tiene actualmente el modelo de Seguimiento y Control de la entidad objeto de estudio.

- El Seguimiento parte de una base de datos que cuenta con la información verídica de la compañía.
- Tienen muy presente que el seguimiento es de varias áreas, por lo tanto tiene un impacto paralelo significativo que retroalimenta a cada área involucrada.
- El modelo actual, solo toma un archivo maestro donde no se tienen en cuenta una gran cantidad de variables que son trascendentales para el seguimiento de cualquier cartera, por ejemplo, no tiene en cuenta información externa del sector que es de suma importancia para la toma de decisiones. Dicha información si se ve reflejada pero en etapas posteriores, donde no arroja una verdadera alerta al seguimiento.
- El archivo recibido no incluye alertas tempranas que le den un rol prospectivo al modelo, sino por el contrario, solo activa procesos ante un evento de incumplimiento, que en últimas se convierte en provisión para la compañía. Es necesario incluir señales de alerta que partan desde el origen y no que se tengan en cuenta al momento de un incumplimiento, pudiendo lograr una mitigación de impacto a la compañía.
- Como se encuentra diseñado el actual esquema, requiere más personal del que la compañía pueda estar dispuesta a utilizar en el tema de seguimiento, se puede tornar pesado al convertirse en un cuello de botella que entorpezca las demás áreas involucradas retrasando algunas funciones de ellas; existirá siempre un área que mes a mes se puede ver saturada para la evaluación financiera de todos los clientes nuevos que pasaron vencidos.

5.2. Planteamiento del nuevo esquema de Seguimiento y Control

En el desarrollo de esta etapa, se evalúa la información recibida hasta finalizar con la propuesta final del modelo (ver figura 8), por medio de las siguientes fases.

- Inicialmente se comienza con la Minería de los datos, donde se garantiza la calidad de los mismos para proyectar unos resultados más certeros y precisos. En esta misma etapa se proponen los indicadores con los que contará el modelo.
- Se continúa con la segmentación de los indicadores según los puntajes obtenidos, donde las categorías serán Bajo Riesgo, Riesgo Moderado, Riesgo Medio Alto y Alto Riesgo.
- Cada categoría anteriormente descrita, está compuesta de un conjunto de señales de alertas que en suma, son quienes categorizan los indicadores. Estas señales de alerta deben tener un tratamiento según el impacto económico que puedan generar en la compañía así como una priorización.
- Finalmente, se concluye con unas recomendaciones para continuar mejorando el modelo propuesto, con el fin de garantizar su funcionamiento en el transcurso del tiempo.

Figura 8.

Procesamiento de Datos



Fuente: Propio

Con la categorización de los clientes, lo que se pretende es darle un perfil de riesgo a cada uno donde sea tratado según el puntaje obtenido. Esta Segmentación corresponde a la primera y principal señal de alerta para el modelo y los indicadores propuestos conforman un plano secundario para indagar a detalle el motivo de dicha segmentación.

5.2.1. Minería de los Datos

- **Extracción de los Datos**: Se realiza una primera visita a la entidad objeto de estudio con el Panel de Expertos líderes del proyecto de Seguimiento y Control en la compañía, donde plantean la necesidad de una mejora a dicho proceso; se les explica que para un proyecto integral de seguimiento, es necesario conocer la cartera tanto interna como externamente, para ello es necesario conocer el nivel de provisiones que presenta el cliente, la información financiera, si presenta fuente de pago, entre otras variables influyentes en el seguimiento. Se les solicita los documentos bases de la compañía en archivos planos, firmando el correspondiente Acuerdo de Confidencialidad entre las partes para el intercambio de los mismos. Con el anterior requerimiento se obtienen seis archivos con información de 1.142 clientes del mes de Diciembre del año 2013.

Groso modo, los archivos recibidos contienen información como:

- Calificación
- Producto
- Saldo
- Intereses
- Plazo
- Desembolso bruto
- Actividad Económica
- Provisión
- Segmento
- Regional

- Fuente de pago
- Altura de Mora[6]
- Reestructuraciones
- Garantía
- Calificación de Arrastre
- Score[7] de CIFIN
- Calificación más mala en el sector
- Información Financiera.

- **Calidad de la información:** En esta etapa se realiza una verificación de la calidad de los datos recibidos del personal encargado del proyecto de la mejora del Modelo de Seguimiento y Control de la entidad objeto de estudio, eliminando los registros que presenten inconsistencias, que se encuentren duplicados en varios de los archivos recibidos, entre otros.

- **Unificación de los registros:** Posterior a la validación de los datos, se procede a hacer la unificación de las fuentes de información, centrando todos los resultados en un archivo maestro que contiene la información propuesta para el modelo, el cual tiene como finalidad, presentar una visión única del cliente en un vector, que reúna toda la información recibida de la entidad y que al final, permita percibir la situación de riesgo del cliente sobre la que se puedan tomar correctivos oportunos. Éste archivo maestro es

[6] Mora: Consiste en no realizar el pago oportuno de sus obligaciones siempre y cuando no supere los 30 días. Cuando los días del no pago superan los 30 días de mora, ya se hablaría de Vencido.
[7] Score: Modelo estadístico que arroja un puntaje que califica a un crédito y que permite automatizar la toma de decisiones.

avalado por los líderes del proyecto y es utilizado como materia prima o base de datos para el desarrollo y la propuesta del modelo.

- **Propuesta de Indicadores:** Luego de recibir el visto bueno por parte de la entidad objeto de estudio sobre el Archivo Marco, se continúa con la propuesta de los indicadores donde, luego de otra revisión por parte de la entidad, se concretan los siguientes indicadores a desarrollar en el modelo:

1. Porcentaje Amortizado: Corresponde al porcentaje del desembolso que ya ha sido abonado a la entidad. Da una guía sobre la forma en que el cliente reembolsa gradualmente el capital prestado.

$$1 - \left(\frac{Saldo}{Desembolso}\right)$$

2. Variación en la calificación interna: Consiste en identificar si el cliente presenta alguna variación en la calificación interna de un periodo a otro que aumente el nivel de riesgo del cliente. Es importante porque presenta los deterioros en la calificación y, por ende, en el riesgo del cliente:

Tabla 1.

CALIFIACIÓN

CALIFIACIÓN
A
B
C
D
E

Fuente: Propio

Se debe aclarar que “A” representa el menor nivel de riesgo crediticio así como “E” el mayor nivel de riesgo.

3. Comportamiento de pago interno en el corto plazo (últimos tres meses): Consiste en identificar las veces que el cliente registró mora en los últimos tres meses dentro de la entidad. Permite percibir la buena fe que tiene el cliente para responder por sus compromisos.

Tabla 2

Rango días

RANGO DÍAS	CLASIFICACIÓN
Mora menor o igual a 30 días	Excelente
Mora mayor a 30 días en uno de los tres meses	Aceptable
Mora mayor a 30 días en los otros dos meses	Malo

Fuente: Propio

4. Comportamiento de pago interno en el largo plazo (últimos doce meses): Consiste en identificar el número de veces que el cliente registró mora en los últimos doce meses dentro de la entidad.

Tabla 3

Comportamiento de pago interno en el largo plazo

RANGO DÍAS	VECES	CLASIFICACIÓN
15 – 30 días	1 - 3	Excelente
	4 - 7	Aceptable
	8 – 12	Malo
31 – 60 días	0	Excelente
	1 - 2	Aceptable
	3 o más	Malo
61 – 90 días	0	Excelente
	1	Aceptable
	2 o más	Malo
Mayor de 91 días	0	Excelente
	1 o más	Malo

Fuente: Propio

Permite apreciar si el cliente tiene generación de caja oportuna para el pago de sus obligaciones así como conocer el hábito de pago.

5. Indicador de Cartera Vencida[8] (ICV): Corresponde al porcentaje del total de la cartera del cliente que se encuentra vencida.

$$\frac{Total\ de\ la\ Cartera\ Vencida}{Total\ de\ la\ Cartera}$$

Es importante monitorear este indicador, porque muestra la realidad sobre la exposición que tiene la entidad ante el Riesgo de Crédito. Muestra el nivel de morosidad de su cartera en un periodo de tiempo definido.

6. Variación en el Indicador de Cartera Vencida: Corresponde a la variación porcentual que presenta el Indicador de Cartera Vencida de un periodo a otro.

$$\frac{ICV_2}{ICV_1} - 1$$

Muy de la mano con el anterior indicador, este permite controlar las buenas prácticas de la entidad para mejorar los niveles de vencimientos en la misma.

7. Porcentaje de la cartera reestructurada: Corresponde al porcentaje reestructurado del total del desembolso del cliente.

$$\frac{\sum Saldo\ Reestructurado}{Saldo\ Cartera\ del\ cliente}$$

Da un guía sobre la colocación de los créditos en la entidad.

[8] Cartera Vencida: Hace referencia a la cartera que presenta mora superior a 30 días. Cartera con menos de 30 días de mora no se considera vencida.

8. Variación del tipo de cobranza: Consiste en identificar si el cliente presenta alguna variación en el tipo de cobranza de un periodo a otro, es decir, si los sistemas de cobro con el cliente se han vuelto más estrictos, estos pueden ir variando de:

Tabla 4.

Tipo de Cobranza.

TIPO DE COBRANZA[9]
Administrativa
Persuasiva
Pre jurídica
Jurídica

Fuente: Propio

Determina la capacidad y voluntad con la que el cliente reembolsa los recursos de la Compañía.

9. Variación de Score en la CIFIN: Consiste en identificar si el cliente presenta alguna variación en el Score de CIFIN de un periodo a otro. Para ello es necesario conocer la tabla del Score:

Tabla 5

Zona de Decisión según el score.

ZONA DE DECISIÓN	SCORE CIFIN
Zona de aceptación	Mayor a 656
Zona gris	0-150[10] y 503-655
Zona de negación	151-502

Fuente: Propio

[9] Cobro Administrativo: Cobro a las obligaciones con un día de mora y hasta los 30 días de mora sin vencimiento.
Cobro Persuasivo: Cobro desde el primer día hasta los 30 días de vencimiento.
Cobro Pre jurídico: Cobro entre el día 31 y hasta el día 90 de vencimiento.
Cobro Jurídico: Se realizará a partir del día 91 de Vencimiento.

[10] Los clientes dentro de la zona 0-150 de Score, se refieren generalmente a un historial crediticio casi inexistente sin representar un mayor riesgo para el cliente.

La anterior tabla, muestra los criterios que se tienen para aceptar, rechazar o estudiar un cliente según el Score que le arroje el modelo estadístico. La importancia del score de Cifin, es que mide la probabilidad de que un cliente incurra en mora superior a 30 días en los próximos seis meses, entre más alto es el puntaje, menor es la probabilidad de defautl, y viceversa.

La variación consistirá entonces, en:

$$\frac{Score\ CIFIN_2}{Score\ CIFIN_1} - 1$$

Este indicador será señal de alerta, cuando presente una variación negativa superior al 25%., ya que está incrementando su propensión a presentar moras superiores a 30 días.

10. Hábito de pago externo en el corto plazo: Consiste en conocer el número de veces que el cliente presentó mora superior a 30 días con el sector financiero para un periodo de tres meses.

11. Hábito de pago externo en el largo plazo: Consiste en conocer el número de veces que el cliente presentó mora superior a 30 días con el sector financiero para un periodo de doce meses.

Tabla 6.

Hábito de pago externo en el largo plazo

RANGO DÍAS	VECES	CLASIFICACIÓN
15 – 30 días	1 - 3	Excelente
	4 - 7	Aceptable
	8 – 12	Malo
31 – 60 días	0	Excelente
	1 - 2	Aceptable
	3 o más	Malo
61 – 90 días	0	Excelente

	1	Aceptable
	2 o más	Malo
Mayor de 91 días	0	Excelente
	1 o más	Malo

Fuente: Propio

12. Indicador de cartera vencida externo: Corresponde al porcentaje del total de la cartera del cliente que se encuentra vencida únicamente con el sector financiero, excluyendo la entidad objeto de estudio.

$$\frac{Saldo\ Vencido\ en\ el\ sector (sin\ la\ entidad)}{Saldo\ total\ de\ la\ cartera\ en\ el\ sector\ (sin\ la\ entidad)}$$

13. Calificación interna versus calificación externa: Consiste en comparar la calificación que presenta el cliente en el sector financiero contra la calificación que registra dentro de la entidad. La escala es:

Tabla 7.

Calificación interna versus calificación externa

CALIFICACIÓN	CLASIFICACIÓN
Calificación interna peor que el sector	Excelente
Calificación interna peor que el sector en una escala	Bueno
Calificación interna igual que el sector	Bueno
Calificación interna mejor que el sector en una escala	Aceptable
Calificación interna mejor que el sector en dos o más escalas	Malo

Fuente: Propio

14. Comparativo de hábito de pago interno y externo: Con este comparativo, se pretende conocer el nivel de mora del cliente tanto interno como externo simultáneamente, es decir, permite conocer el comportamiento en pago de los clientes internos con respecto al sector financiero, categorizando como se muestra a continuación en la figura 9:

Tabla 8.

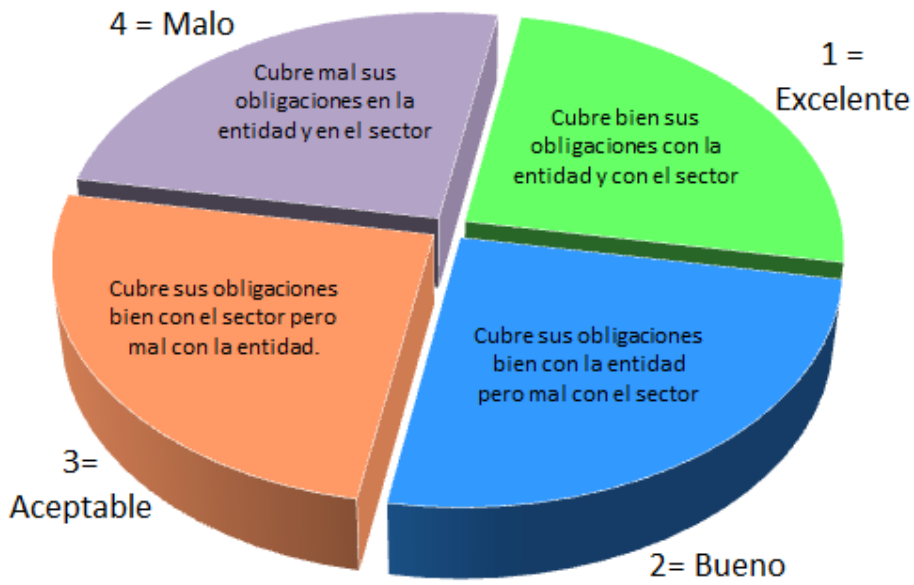
Comparativo de hábito de pago interno y externo

NIVEL	CATEGORÍA
1	Moras inferiores a 30 días en el sector financiero y con la entidad
2	Moras superiores a 30 días con el sector financiero e inferiores a 30 días con la entidad
3	Moras inferiores a 30 días con el sector financiero y superiores a 30 días con la entidad
4	Moras superiores a 30 días tanto con el sector financiero, como con la entidad

Fuente: Propio

Figura 9.

Comparativo de Hábito de Pagos Interno y Externo



Fuente: Propio.

15. Segmentación de la cartera por días de mora en el sector financiero: Detalla el saldo en mora que el cliente registró con el sector financiero para un periodo de días:

Tabla 9.

Segmentación por Días de mora

MORA	SALDO EN MORA
30 días	%
60 días	%
90 días	%
120 días	%
Mayor de 120 días	%

Fuente: Propio

16. Calidad de la cartera por riesgo (calificación) en el sector financiero: Detalla la distribución por calificación, del saldo que presenta el cliente con el sector financiero:

Tabla 10.

Calidad de la cartera por riesgo

CALIFIACIÓN	SALDO
A	X
B	X
C	X
D	X
E	X

Fuente: Propio

Este indicador señala expresamente cuál es la calidad de deudor en el sector financiero.

17. Variación de la deuda en el sector financiero: Con este indicador, se pretende conocer si el cliente registra mayor endeudamiento de un periodo a otro

$$\frac{Deuda\ Sector\ Financiero_2}{Deuda\ Sector\ Financiero_1} - 1$$

Cuando un cliente presenta mayor endeudamiento de un periodo a otro, puede que limite su buena fe de cancelación de compromisos y presentar problemas para responder o por el

contrario, encontrarse en una etapa de expansión. Es importante tener claro que este indicador por sí mismo no es concluyente y se requiere de un análisis conjunto con demás variables.

18. Porcentaje de Cartera castigada[11] con el sector financiero: Permite conocer, en términos porcentuales, cuánto saldo tiene el cliente en cartera castigada con el sector financiero. Es importante aclarar que siempre que exista una cartera castigada, el cliente será categorizado como incumplimiento, según lo indica el ente regulador, la SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA, en el literal b) del numeral 1.3.3.1." Componentes de los modelos" del Capítulo II que trata de las "Reglas Relativas a la Gestión del Riesgo Crediticio" contenidos en la Circular Básica Contable y Financiera (Circular Externa 100 de 1995).

19. Porcentaje de reestructuraciones en el sector financiero: Corresponde al porcentaje de saldo reestructurado que presenta el cliente con el sector financiero.

20. Cobertura del gasto financiero: Indica las veces que la empresa puede cubrir los gastos financieros. Por cada peso invertido que la empresa tenga en gastos, se espera que la empresa recupere ciertas unidades monetarias

$$\frac{Utilidad\ Operativa + + depreciaciones + amortizaciones}{Gasto\ Financiero}$$

[11] Cartera Castigada: Corresponden a las obligaciones de una persona que pasan a ser consideradas como Incobrables, castigando el estado de resultados como una pérdida (gasto).

21. Variación en el nivel de ventas: Indica el porcentaje de variación que la empresa reportó con respecto al periodo inmediatamente anterior al analizado.

$$\frac{Ventas_{\ 2}}{Ventas_{\ 1}} - 1$$

Para una entidad financiera es indispensable saber si el cliente mantiene una actividad económica constante y activa que asegure su permanencia en el mercado y así poder responder a sus compromisos.

22. Variación en la utilidad neta: Hace referencia a la variación que presenta la empresa en sus utilidades netas (después de impuestos) de un periodo a otro.

$$\frac{Utilidad\ Neta_2}{Utilidad\ Neta_1} - 1$$

23. Margen Operativo: Representa el porcentaje que obtiene una empresa de utilidad con respecto a las ventas antes de los descuentos correspondientes a intereses, gastos extraordinarios e impuestos. Mide la utilidad operativa obtenida, por cada unidad monetaria en ventas.

$$\frac{Utilidad\ Operativa}{Ventas}$$

24. Utilidad Operativa/Activos: Representa la rentabilidad de los activos antes de intereses e impuestos. Muestra el rendimiento real obtenido con los activos dedicados exclusivamente al desarrollo del objeto social de la compañía.

$$\frac{Utilidad\ Operativa}{Activos}$$

25. Rentabilidad de los Activos (ROA): Muestra la relación que presenta la utilidad neta del periodo analizado, contra el total de activos de la empresa. Por cada peso invertido en activos, se espera que la empresa obtenga cierta utilidad neta en unidades monetarias.

$$\frac{Utilidad\ Neta}{Total\ Activos}$$

26. Rentabilidad del patrimonio (ROE): Mide el desempeño que han presentado la inversión de los accionistas con relación a la utilidad neta que la empresa registró en el periodo. Por cada peso de capital invertido por los accionistas, se espera generar ciertas unidades monetarias de utilidad neta.

$$\frac{Utilidad\ Neta}{Patrimonio}$$

27. Rotación de activos: Por cada peso invertido en los activos de la compañía, se espera generar ciertas unidades monetarias en ventas.

$$\frac{Ventas}{Total\ Activos}$$

28. Pasivo Financiero/Pasivo Total: Indica la porción del total de los pasivos de la compañía que corresponden a obligaciones financieras.

$$\frac{Obligaciones\ Financieras}{Total\ Pasivos}$$

29. Pasivo Financiero Interno / Pasivo Financiero Con el Sector: Indica la porción del saldo actual del cliente que se encuentra registrado como obligaciones financieras. Para la

entidad objeto de estudio y en lineamiento con la visión de la compañía, es importante no ser la principal fuente financiación de un cliente que tenga únicamente Riesgo Directo, mientras que sí tratarán de serlo para aquellos que su producto sea Factoring.

$$\frac{Pasivo\ Financiero\ Interno}{Pasivo\ Financiero\ con\ el\ Sector}$$

30. Comportamiento de pago de la Fuente de Pago[12] en el corto plazo: Consiste en conocer si la Fuente de Pago previamente calificada, presentó mora superior a 30 días con la entidad para un periodo de tres meses.

31. Comportamiento de pago de la Fuente de Pago en el largo plazo: Consiste en identificar el nivel de mora que registró la Fuente de Pago previamente calificada en los últimos doce meses con la entidad.

Tabla 11.

Comportamiento de pago de la Fuente de Pago en el largo plazo

RANGO DÍAS	VECES	CLASIFICACIÓN
0-15	N/A	Excelente
15 – 30 días	N/A	Bueno
31 – 60 días	0	Excelente
	1 - 2	Aceptable
	3 o más	Malo
61 – 90 días	0	Excelente
	1	Aceptable
	2 o más	Malo
Mayor de 91 días	0	Excelente
	1 o más	Malo

Fuente: Propio

[12] Fuente de pago: También conocido como comprador, es quien recibe los bienes o servicios del proveedor

32. Indicador de cartera vencida de la Fuente de Pago: Corresponde al porcentaje del total de la cartera de la Fuente de Pago previamente calificada, que se encuentra vencida.

$$\frac{Total\ de\ la\ Cartera\ Vencida}{Total\ de\ la\ Cartera}$$

33. Cobertura de la Garantía: Permite conocer qué tanto porcentaje de la exposición del cliente está cubierto por una seguridad admisible, dependiendo de si es real o personal.

Tabla 12.

Garantía

GARANTÍA	COBERTURA
Real	Excelente
Personal	Buena
N/A	Mala

Fuente: Propio

Para las garantías Reales, se tiene:

Tabla 13.

Cobertura de la Garantía.

GARANTÍA	COBERTURA
Cubre más del 100% de la deuda	Excelente
Cubre entre el 80,1% y el 100% de la deuda	Buena
Cubre entre el 50,1% y el 80% de la deuda	Aceptable
Cubre menos del 50% de la deuda	Mala

Fuente: Propio

34. Variación en el nivel de Riesgo Sectorial: Corresponde a la clasificación del riesgo de la actividad comercial que desarrolla el cliente, este se clasifica de 1 a 4

Tabla 14.

Variación en el nivel de Riesgo Sectorial

RIESGO
Bajo
Medio
Aceptable
Alto

Fuente: Propio

Donde la variación estará dada por:

$$\frac{Riesgo\ Sectorial_2}{Riesgo\ Sectorial_1} - 1$$

Este indicador será señal de alerta, siempre que el cliente registre un incremento en su nivel de riesgo sectorial.

35. Cambio en la Segmentación: Es uno de los indicadores más importantes, ya que se refiere al cambio por riesgo que ha presentado el cliente de un periodo a otro, con el nivel de riesgo otorgado por el modelo propuesto. Es importante porque indica si el cliente constituye un mayor o menor riesgo para la compañía y permite indagar a profundidad los aspectos que lo evalúan.

Los anteriores indicadores, se basaron en el libro del Señor Oscar León García. García S., (1999)

Para las mejoras que se plantean, es necesario identificar cuáles operaciones son Factoring y cuales son Riesgo Directo. Por facilidad del proceso de seguimiento, se toma como variable determinante que si al menos uno de los productos que tiene el cliente con la entidad, es Riesgo

Directo, el cliente es evaluado como Producto Riesgo Directo, de lo contrario, éste se toma como producto Factoring.

Algunas sugerencias adicionales al modelo de Seguimiento y Control, para la parte administrativa, consta de informes gerenciales donde se tengan en cuenta variables como:

- Cambio en la situación jurídica
- Cambio de producto
- Calificación de arrastre de la CIFIN
- Calificación del Sector
- Días máximos de vencidos
- Número de veces Reestructurado
- Valor Reestructurado en el mes
- Número de veces Reestructurado en el año
- Valor Reestructurado en el año
- Indicador de Cartera Vencida por:
  - ✓ Gerente de Cuenta
  - ✓ Producto
  - ✓ Actividad Económica
  - ✓ Agencia
  - ✓ Tipo de Garantía
  - ✓ Segmento empresarial
- Días vencidos por:
  - ✓ Gerente de Cuenta

- ✓ Producto
- ✓ Actividad Económica
- ✓ Agencia
- ✓ Tipo de Garantía
- ✓ Segmento empresarial

- Segmento al que pertenece
- Concentración de clientes por Gerente de Cuenta
- Indagar en el mercado, por medio del "voz a voz", el comportamiento del cliente.

La finalidad de estos informes, es ser la parte cualitativa que complemente al modelo en el momento de tomar decisiones y que ligue los indicadores, los cuales son numéricos, con el conocimiento y experiencia del personal encargado de la administración del riesgo de crédito. Es así como se deja a discreción de la entidad si se realizarán con la misma periodicidad con la que se corra el modelo o si se cambiará de regularidad para su emisión y divulgación.

5.2.2. Segmentación del Modelo

Luego de correr el modelo, el cliente es segmentado para el seguimiento de la cartera en una de las siguientes categorías, según el nivel de riesgo que arroja:

1. Alto Riesgo: Es un nivel de incertidumbre muy alta que potencializaría grandes pérdidas.
2. Riesgo Medio Alto: Si no es monitoreado a tiempo, puede generar grandes pérdidas.
3. Riesgo Moderado: Debe ser tratado para que en el mediano plazo no genere grandes pérdidas.

4. Bajo Riesgo: Es un nivel de incertidumbre baja que no potencializaría grandes pérdidas. Pero debe contar con monitoreo de rutina para evitar incrementos en el nivel de riesgo.

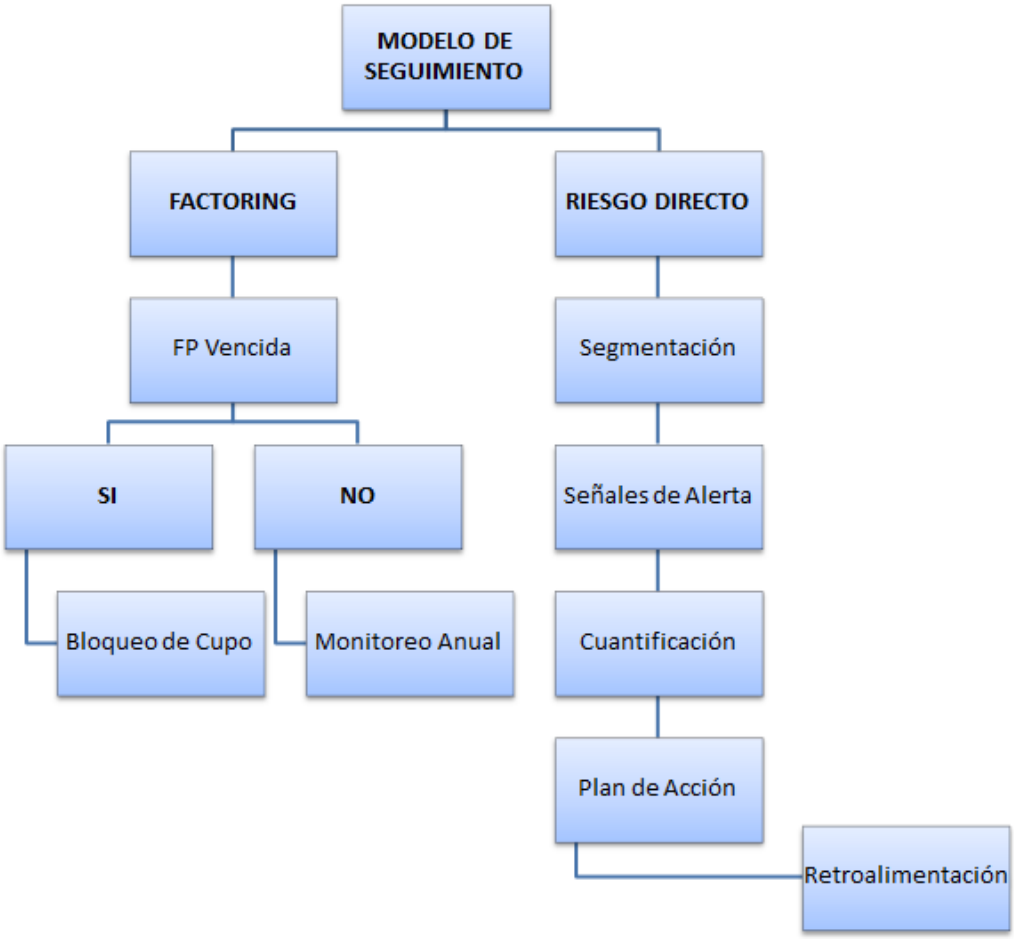
Los riesgos se refieren a la incertidumbre por una duda ante el posible efecto de que algo ocurra y genere pérdidas; al nivel de agresividad o prudencia que encierran en sí mismos y con el que se caracterice quien lo monitorea. Es por eso que según el nivel de impacto en provisiones que pueda generar un riesgo, se categorizan de mayor a menor.

Se trabaja con los riesgos intermedios debido a que tener una sola segmentación entre las puntas, conlleva a una brecha muy amplia entre las mismas, además de que se categorizan clientes muy cercanos a ellas en un solo segmento con un mismo tratamiento.

Para este punto es importante aclarar el proceso que lleva el cliente, según su producto:

Figura 10.

Procedimiento por Producto



Fuente: Propio

Ésta segmentación trabaja con una participación totalmente igual para cada indicador, es decir, son 35 indicadores con un puntaje máximo de 100 puntos, lo que arroja una participación lineal de 2,86 para cada uno.

En ese orden de ideas, el rango de puntaje con el que pondera el modelo, va de 0 a 100 puntos. Sin embargo, dentro del modelo propuesto, existen indicadores que cuentan con un cálculo del

puntaje numérico y otros indicadores que serán subjetivos al administrador del modelo, ya que son indicadores influyentes dentro de la etapa de Otorgamiento pero que dependerá del peso que la empresa considere trascendental para sus decisiones.

Tabla 15.

Ponderación por Riesgo

TIPO DE RIESGO	PONDERACIÓN
Mínimo Riesgo	0
Intermedio	Dependerá de la ramificación de cada indicador según el interés de la entidad.
Máximo Riesgo	100

Fuente: Propio

A continuación se detallan los puntajes que se le asigna a cada indicador según su riesgo y que finalmente, arroja el resultado del modelo:

1. Porcentaje Amortizado: Por sí sola no da mucho criterio decisivo, por lo tanto, requerirá de una evaluación en conjunto con otras variables para tener el racionamiento asertivo.

2. Variación en la calificación interna:

Tabla 16.

Puntaje por Variación en la calificación interna

ANTERIOR	ACTUAL	PUNTAJE
A	A	0
A	B	5
A	INCUMPLIMIENTO	10
B	A	2
B	B	4
B	INCUMPLIMIENTO	10
INCUMPLIMIENTO	INCUMPLIMIENTO	10
INCUMPLIMIENTO	B	7

INCUMPLIMIENTO	A	2

Fuente: Propio

3. Comportamiento de pago interno en el corto plazo (últimos tres meses):

Tabla 17.

Puntaje por Comportamiento de pago interno en el corto plazo

RANGO DÍAS	PUNTAJE
Mora menor o igual a 30 días	0
Mora mayor a 30 días en uno de los tres meses	5
Mora mayor a 30 días en los otros dos meses	10

Fuente: Propio

4. Comportamiento de pago interno en el largo plazo (últimos doce meses)

Tabla 18.

Puntaje por Comportamiento de pago interno en el largo plazo

RANGO DÍAS	VECES	PUNTAJE
15 – 30 días	1 - 3	0
	4 - 7	3
	8 – 12	10
31 – 60 días	0	0
	1 - 2	5
	3 o más	10
61 – 90 días	0	0
	1	5
	2 o más	10
Mayor de 91 días	0	0
	1 o más	10

Fuente: Propio

5. Indicador de Cartera Vencida (ICV):

Tabla 19.

Puntaje por Indicador de Cartera Vencida

ICV	PUNTAJE
ICV Cliente = 0	0
> 0 ICV cliente < ICV empresa	4
ICV Cliente >= ICV empresa	10

Fuente: Propio

6. Variación en el Indicador de Cartera Vencida:

Tabla 20.

Puntaje por Variación en el Indicador de Cartera Vencida

Δ ICV	PUNTAJE
Δ ICV Cliente = 0 y el mes anterior era cero	0
>0 ICV cliente < 50%	4
Δ ICV Cliente >= 50%	10

Fuente: Propio

7. Porcentaje de la cartera reestructurada:

Tabla 21.

Puntaje por Porcentaje de la cartera reestructurada

CARTERA REESTRUCTURADA	PUNTAJE
CR = 0%	0
1% < CR <= 50%	5
CR > 50%	10

Fuente: Propio

8. Variación del tipo de cobranza:

Tabla 22.

Puntaje por Variación del tipo de cobranza

ANTERIOR	ACTUAL	PUNTAJE
Administrativa	Administrativa	0
Administrativa	Persuasiva	4
Administrativa	Baja 2 escalas o más	10
Persuasiva	Administrativa	2
Pre jurídica	Persuasiva	4
Persuasiva	Persuasiva	4
Pre jurídica	Pre jurídica	8
Jurídica	Jurídica	10
Jurídica	Pre jurídica	7
Jurídica	Persuasiva	5

Fuente: Propio

9. Variación de Score en la CIFIN:

Tabla 23.

Puntaje por Zona de Decisión.

ZONA DE DECISIÓN	PUNTAJE
Zona de aceptación	0
Zona gris	4
Zona de negación	10

Fuente: Propio

Tabla 24.

Puntaje por Variación por Zona de Decisión

ANTERIOR	ACTUAL	PUNTAJE
Zona de aceptación	Zona de aceptación	0
Zona de aceptación	Cambia	10
Zona gris	Zona gris	5
Zona gris	Zona de aceptación	3
Zona gris	Zona de negación	10
Zona de negación	Zona de negación	10
Zona de negación	Zona gris	7
Zona de negación	Zona de aceptación	5

Fuente: Propio

Para la variación del indicador, si el cliente no cambia de categoría, pero varía el score en -25% ó más, se le darán 2 puntos adicionales.

10. Hábito de pago externo en el corto plazo:

Tabla 25.

Puntaje por Hábito de pago externo en el corto plazo

RANGO DÍAS	PUNTAJE
Mora menor o igual a 30 días	0
Mora mayor a 30 días en uno de los tres meses	5
Mora mayor a 30 días en los otros dos meses	10

Fuente: Propio

11. Hábito de pago externo en el largo plazo:

Tabla 26.

Puntaje por Hábito de pago externo en el largo plazo

RANGO DÍAS	VECES	PUNTAJE
15 – 30 días	1 - 3	0
	4 - 7	3
	8 – 12	10
31 – 60 días	0	0
	1 - 2	5
	3 o más	10
61 – 90 días	0	0
	1	5
	2 o más	10
Mayor de 91 días	0	0
	1 o más	10

Fuente: Propio

12. Indicador de cartera vencida externo:

Tabla 27.

Puntaje por Indicador de cartera vencida externo

ICV	PUNTAJE
ICV Cliente = 0	0
> 0 ICV cliente < ICV Entidad objeto de estudio	4
ICV Cliente >= ICV Entidad objeto de estudio	10

Fuente: Propio

13. Calificación interna versus calificación externa

Tabla 28.

Puntaje por Calificación interna versus calificación externa

CALIFICACIÓN	PUNTAJE
Calificación interna peor que el sector	0
Calificación interna peor que el sector en una escala	3
Calificación interna igual que el sector	3
Calificación interna mejor que el sector en una escala	5
Calificación interna mejor que el sector en dos o más escalas	10

Fuente: Propio

14. Comparativo de hábito de pago interno y externo:

Tabla 29.

Puntaje por Comparativo de hábito de pago interno y externo

CATEGORÍA	PUNTAJE
Moras inferiores a 30 días en el sector financiero y con la entidad	0
Moras superiores a 30 días con el sector financiero e inferiores a 30 días con la entidad	5
Moras inferiores a 30 días con el sector financiero y superiores a 30 días con la entidad	5
Moras superiores a 30 días tanto con el sector financiero, como con la entidad	10

Fuente: Propio

15. Segmentación de la cartera por días de mora en el sector financiero

Tabla 30.

Puntaje por Días de mora.

MORA	PUNTAJE
0 días	0
30 días	3
60 días	10
90 días	10
120 días	10
Mayor de 120 días	10

Fuente: Propio

16. Calidad de la cartera por riesgo (calificación) en el sector financiero

Tabla 31.

Puntaje por calidad de la cartera por riesgo

CALIFIACIÓN	PUNTAJE
A	0
B	5
C	8
D	10
E	10

Fuente: Propio

17. Variación de la deuda en el sector financiero: Por sí sola no da mucho criterio decisivo, por lo tanto, requerirá de una evaluación en conjunto con otras variables para tener el racionamiento asertivo.

18. Porcentaje de Cartera castigada con el sector financiero

Tabla 32.

Porcentaje de Cartera castigada

CARTERA CASTIGADA	PUNTAJE
NO	0
SI	10

Fuente: Propio

19. Porcentaje de reestructuraciones en el sector financiero

Tabla 33.

Puntaje por Reestructuración.

REESTRUCTURACIÓN	PUNTAJE
NO	0
SI	10

Fuente: Propio

20. Cobertura del gasto financiero: Este indicador debe ser positivo.

Tabla 34.

Cobertura del gasto financiero

GASTO FINANCIERO	PUNTAJE
Si cubre más de 1 vez	0
Si cubre menos de 1 vez	3
Sin cubrimiento	10
Negativo	10

Fuente: Propio

21. Variación en el nivel de ventas Por sí sola no da mucho criterio decisivo, por lo tanto, requerirá de una evaluación en conjunto con otras variables para tener el racionamiento asertivo.

22. Variación en la utilidad neta: Por sí sola no da mucho criterio decisivo, por lo tanto, requerirá de una evaluación en conjunto con otras variables para tener el racionamiento asertivo.

23. Margen Operativo: Por sí sola no da mucho criterio decisivo, por lo tanto, requerirá de una evaluación en conjunto con otras variables para tener el racionamiento asertivo.

24. Utilidad Operativa/Activos: Por sí sola no da mucho criterio decisivo, por lo tanto, requerirá de una evaluación en conjunto con otras variables para tener el racionamiento asertivo.

25. Rentabilidad de los Activos (ROA): Por sí sola no da mucho criterio decisivo, por lo tanto, requerirá de una evaluación en conjunto con otras variables para tener el racionamiento asertivo.

26. Rentabilidad del patrimonio (ROE): Por sí sola no da mucho criterio decisivo, por lo tanto, requerirá de una evaluación en conjunto con otras variables para tener el racionamiento asertivo.

27. Rotación de activos: Por sí sola no da mucho criterio decisivo, por lo tanto, requerirá de una evaluación en conjunto con otras variables para tener el racionamiento asertivo.

28. Pasivo Financiero/Pasivo Total: Por sí sola no da mucho criterio decisivo, por lo tanto, requerirá de una evaluación en conjunto con otras variables para tener el racionamiento asertivo.

29. Pasivo Financiero Interno / Pasivo Financiero Con el Sector: Por sí sola no da mucho criterio decisivo, por lo tanto, requerirá de una evaluación en conjunto con otras variables para tener el racionamiento asertivo.

30. Comportamiento de pago de la Fuente de Pago en el corto plazo:

Tabla 35.

Puntaje por Comportamiento de pago de la Fuente de Pago en el corto plazo

RANGO DÍAS	PUNTAJE
Mora menor o igual a 30 días	0
Mora mayor a 30 días en uno de los tres meses	5
Mora mayor a 30 días en los otros dos meses	10

Fuente: Propio

31. Comportamiento de pago de la Fuente de Pago en el largo plazo:

Tabla 36.

Puntaje por Comportamiento de pago de la Fuente de Pago en el largo plazo

RANGO DÍAS	VECES	PUNTAJE
15 – 30 días	1 - 3	0
	4 - 7	3
	8 – 12	10
31 – 60 días	0	0
	1 - 2	5
	3 o más	10
61 – 90 días	0	0
	1	5
	2 o más	10
Mayor de 91 días	0	0

	1 o más	10

Fuente: Propio

32. Indicador de cartera vencida de la Fuente de Pago:

Tabla 37.

Puntaje por Indicador de cartera vencida de la Fuente de Pago

ICV	PUNTAJE
ICV FP = 0	0
> 0 ICV FP< ICV empresa	4
ICV FP >= ICV empresa	10

Fuente: Propio

33. Cobertura de la Garantía

Tabla 38.

Puntaje por Garantía

GARANTÍA	PUNTAJE
Real	0
Personal	3
N/A	4

Fuente: Propio

Para las garantías Reales, se tiene:

Tabla 39.

Puntaje por Cobertura de Garantía.

GARANTÍA	PUNTAJE
Cubre más del 100% de la deuda	0
Cubre entre el 80,1% y el 100% de la deuda	2
Cubre entre el 50,1% y el 80% de la deuda	3
Cubre menos del 50% de la deuda	4

Fuente: Propio

34. Variación en el nivel de Riesgo Sectorial:

Tabla 40.

Puntaje por nivel de Riesgo Sectorial

RIESGO	PUNTAJE
Bajo	0
Medio	3
Aceptable	4
Alto	7

Fuente: Propio

Tabla 41.

Puntaje por Variación en el nivel de Riesgo Sectorial

ANTERIOR	ACTUAL	PUNTAJE
Bajo	Bajo	0
Bajo	Medio	3
Bajo	Incrementa en 2 escalas o más	10
Medio	Medio	5
Medio	Bajo	2
Medio	Aceptable	8
Medio	Alto	10
Aceptable	Aceptable	7
Aceptable	Medio	5
Aceptable	Bajo	3
Aceptable	Alto	10
Alto	Alto	10
Alto	Aceptable	8
Alto	Medio	4
Alto	Bajo	3

Fuente: Propio

35. Cambio en la Segmentación

Tabla 42.

Puntaje por Cambio en la Segmentación

ANTERIOR	ACTUAL	PUNTAJE
Bajo Riesgo	Bajo Riesgo	0
Bajo Riesgo	Riesgo Moderado	5
Bajo Riesgo	Cambia en 2 y 3 escalas	10
Riesgo Moderado	Riesgo Moderado	4
Riesgo Moderado	Bajo Riesgo	2
Riesgo Moderado	Riesgo Medio Alto	7
Riesgo Moderado	Alto Riesgo	10
Riesgo Medio Alto	Riesgo Medio Alto	7
Riesgo Medio Alto	Bajo Riesgo	3
Riesgo Medio Alto	Riesgo Moderado	6
Riesgo Medio Alto	Alto Riesgo	10
Alto Riesgo	Alto Riesgo	10
Alto Riesgo	Riesgo Medio Alto	7
Alto Riesgo	Riesgo Moderado	4
Alto Riesgo	Bajo Riesgo	2

Fuente: Propio

El puntaje final obtenido en cada indicador, es multiplicado por el peso de cada uno. La sumatoria de todos los resultados no puede ser menor a cero ni mayor a 100.

5.2.3. Señales de alerta

Según lo indica La SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA en el Capítulo 11 del Título I de la Circular Básica Jurídica, que se refiere a las "Instrucciones Relativas a la Administración del Riesgo de Lavado de Activos y de la Financiación del Terrorismo", una señal de alerta

"Son los hechos, situaciones, eventos, cuantías, indicadores cuantitativos y cualitativos, razones financieras y demás información que la entidad determine

como relevante, a partir de los cuales se puede inferir oportuna y/o prospectivamente la posible existencia de un hecho o situación que escapa a lo que la entidad, en el desarrollo del SARLAFT, ha determinado como normal."

Los tipos de alerta que se sugieren para el presente modelo, según el impacto económico, son:

1. Crítica: Clientes que presentan comportamiento en sus indicadores de riesgo de crédito que pueden suponer graves insuficiencias para atender adecuadamente sus obligaciones. Esta alerta es de impacto inminente, porque afectarán directamente las provisiones de la compañía
2. Alta: El comportamiento de sus indicadores, permite inferir que en el corto plazo se puede ver comprometido el normal recaudo de las obligaciones, en los términos convenidos.
3. Media: El comportamiento de sus indicadores, si bien muestra que se encuentran atendidas las obligaciones de forma aceptable, deja evidenciar que existen dificultades que potencialmente puedan llegar a afectar el normal recaudo de los compromisos.
4. Baja: El comportamiento de sus indicadores reflejan una apropiada atención y capacidad de pago a sus obligaciones. Son alertas, que si bien requieren de supervisión, su impacto económico no es tan fuerte en la compañía.

Todas las señales de alerta requieren de monitoreo continuo y supervisión; son las que indican a qué clientes se les debe realizar un seguimiento más robusto y profundo. Estas son priorizadas con base en la materialidad del impacto económico que le impliquen a la compañía.

Como se mencionó anteriormente, se inicia con una señal de alerta principal que indique si el cliente ha mejorado o deteriorado su nivel de riesgo, para luego poder proceder con las señales de alerta secundarias. Se hizo una selección de varias alertas y fueron presentadas al Panel de Expertos líderes del proyecto de Seguimiento y Control en la compañía quienes, según las necesidades y objetivo de la empresa, decidieron incluir las siguientes:

1. Variación en la Segmentación del cliente: Esta alerta identifica si el cliente presenta un deterioro o un aumento en el riesgo arrojado por el modelo, permitiendo predecir la capacidad de pago del mismo. Es importante porque indica si el cliente representa un mayor riesgo para la empresa.
2. Aumento de Calificación por riesgo tanto interna como externa: Esta alerta permite conocer, según la norma, el deterioro en la calificación que segmenta al cliente por riesgo según los días de mora.
3. Disminución del score en un 25% o más: Es importante identificar si existe una disminución superior al 25% ya que esto indica que se está aumentando su probabilidad de presentar incumplimientos en la atención a sus obligaciones.
4. Cambio en el hábito de pago natural: Con esta alerta se logra identificar un posible incumplimiento del cliente permitiendo tomar las medidas oportunas en pro de la compañía. Guía a la empresa sobre una deficiencia en el flujo de caja o una mala cultura de pago en el sector.
5. Identificación de carteras castigadas en el sector: Una cartera castigada implica que un cliente se lleve a categoría de incumplimiento inmediatamente, afectando el estado de resultados de la compañía por el nivel de provisión que varía de un periodo a otro. Esta

alerta es importante para la empresa porque previene el impacto negativo de los balances, si se toman medidas preventivas.

6. Recién desembolsados vencidos: Un cliente que está recién desembolsado y presenta mora, puede corresponder a:
   a. El proceso de Otorgamiento no logra identificar las alertas que presenta el cliente al momento del estudio.
   b. El cliente puede obrar de mala fe y no mostrar la realidad de la compañía.
   c. La empresa buscó fuentes de financiación simultáneamente en varias entidades financieras pudiendo obtener los servicios con varias entidades y al momento de su pago, no tuvo la capacidad suficiente para responder.

   En este sentido, este indicador retroalimenta al proceso de otorgamiento revisando cuáles son las falencias existentes en el mismo para no identificar las alertas.
7. Disminución de ventas atadas a un aumento de endeudamiento y disminución de Ebitda: Esta señal de alerta permite analizar la parte financiera del cliente retroalimentando al proceso de Otorgamiento, ya que muestra claramente una deficiencia en los estados financieros y en la actividad que desempeña la empresa, considerando conveniente un nuevo estudio de crédito.
8. Variación en el Comparativo interno Vs externo, diferente de 1: Esta variación permite identificar cuándo un cliente está presentando deficiencias en el sector que conlleve a deterioros en el perfil de riesgo a nivel interno o por el contrario, cuando la compañía no se encuentra ajustada al perfil de riesgo del sector con un Comparativo interno Vs externo mejor que el sector. En este último caso es conveniente que la empresa revise porqué en la etapa de Otorgamiento no se encuentran las señales de alerta que el sector sí identifica.

9. Nuevos reestructurados: Un cliente que sea nuevo en la entidad y en el mes inmediatamente siguiente se encuentra en reestructuración, indica:
    a. Una mala colocación del crédito, atribuida al gerente de cuenta, al análisis realizado por el área de crédito, y el ente de aprobación según la atribución.
    b. El cliente no reflejó la realidad de su situación.
    c. Situaciones exógenas que deterioraron la capacidad de pago del cliente.
10. Reestructurados con moras: Cuando se reestructura una obligación, se hace con la intención de darle opciones al cliente de responder con sus compromisos. Con esta alerta, se lograrán identificar los clientes que aun después de haberles modificado las condiciones iniciales del crédito, no se obtiene mejoría en la atención a sus obligaciones.
11. Cambios en las instancias de cobro: Se inicia con la etapa Administrativa y cuando el cliente cambia su tipo de cobranza, indica que presenta deterioro en su negocio o en su voluntad de pago.
12. Cambio en la calificación del riesgo sectorial: Esta alerta es de suma importancia ya que refleja el desempeño y evolución del sector económico, obrando oportunamente ante sectores que puedan reflejar un mayor impacto para la compañía en el futuro. Es de gran peso como alerta porque permite indicarle al proceso de Otorgamiento, qué sectores registran niveles de riesgo más elevados, aunque debe ser evaluado en compañía de otros indicadores, ya que en la realidad se puede observar que existen clientes con buenos perfiles de riesgo, en sectores económicos con altos estándares de riesgo, y clientes con malos perfiles de riesgo, en sectores económicos con muy buen desempeño.
13. Indicador de cartera Vencida de la Fuente de Pago: Cuando un cliente tiene producto Factoring, está amparado de una u otra forma por la fuente de pago que responderá por sus obligaciones, es por eso que dicha empresa, deberá tener excelentes indicadores que

respalden su compromiso con la entidad financiera. Si la fuente de pago realiza sus cancelaciones de forma inadecuada, será bloqueada dentro de la entidad.

14. Variación en el indicador de cartera Vencida: Hace alusión directamente al Riesgo de Crédito al que están inmersas las entidades financieras al colocar recursos en el mercado. Es importante porque mantiene un control sobre los recursos de la compañía así como el conocimiento del cliente. Si no se hace un debido seguimiento a la misma, ésta puede crecer haciendo que la compañía presente pérdidas por los incumplimientos que se presentan en las obligaciones.

5.2.4. Priorización y cuantificación de las señales de alerta

Es importante tener presente que una señal de alerta es útil en el momento en que arroje un aviso oportuno y pertinente para lo que fueron diseñadas. Para ello, es necesario categorizarlas según la utilidad y el impacto en la materialización económica que puedan generar a la compañía, además del tipo de decisiones que se tomarán con base en ellas. Como bien se explicó anteriormente, si la alerta arrojada genera un impacto inminente en la provisión para la empresa, se toma como una alerta Crítica, de lo contrario va disminuyendo su acidez hasta considerarse una alerta de poco impacto, llamada Baja.

Tabla 43.

Categorización por Señal de Alerta.

SEÑAL DE ALERTA	CATEGORIZACIÓN
1. Identificación de carteras castigadas en el sector	CRÍTICA
2. Aumento de Calificación por riesgo tanto interna como externa	CRÍTICA
3. Recién desembolsados vencidos	CRÍTICA
4. Nuevos reestructurados	CRÍTICA
5. Variación en la Segmentación del cliente	ALTA
6. Variación en el indicador de cartera Vencida	ALTA
7. Variación en el Indicador de cartera Vencida de la FP	ALTA

8. Cambio en el hábito de pago natural	ALTA
9. Cambios en las instancias de cobro	MEDIA
10. Disminución del score en un 25% o más	MEDIA
11. Variación en el monitor diferente de 1	MEDIA
12. Cambio en la calificación del riesgo sectorial	BAJA
13. Reestructurados con moras	BAJA
14. Disminución de ventas atadas a un aumento de endeudamiento y disminución de Ebitda	BAJA

Fuente: Propio

Luego de identificar el tipo de alerta que está arrojando el modelo y categorizarlas según su materialización económica, es necesario cuantificar el impacto que éstas tienen sobre el Estado de Pérdidas y Ganancias de la empresa. La compañía deberá tomar las medidas necesarias a futuro para una administración del Riesgo de Crédito de forma proactiva que minimice el deterioro económico generado por la materialización de una provisión por cuenta de una señal de alerta que no tenga inmerso la predictibilidad dentro de sí.

Como lo indica la norma, en el Capítulo II de la Circular Externa 100 de 1995, el impacto en provisiones es un concepto que va atado al cambio en calificación, ya sea por la garantía ofrecida o los días de mora o vencimiento que presente al momento de la materialización. Para que la entidad esté un poco más preparada ante eventuales situaciones adversas, se sugiere probar escenarios estrés y proyectar los cambios significativos que se presentarán dentro de la compañía si llegase a presentarse alguno de dichos casos.

5.2.5. Gestión a las señales de alerta

Todas las señales que arroje un modelo, deben tener un plan de acción para corregirse lo más pronto posible y darles el tratamiento más adecuado que minimice el impacto que puedan

generar. Los tratamientos que se le pueden dar a las señales de alerta y acordes a su relevancia, se dejan a consideración del personal encargado de Seguimiento, quien con base en la segmentación por riesgo del cliente y la criticidad de las señales de alerta de riesgo evidenciadas, tome las medidas que considere necesarias, adoptando algunas de las acciones que se presentan a continuación:

a. Solicitar estados financieros actualizados: Con esta alerta se puede precisar acerca del rumbo de la compañía en el momento actual, donde según las cifras numéricas, se observe la capacidad de respuesta ante las obligaciones anteriormente adquiridas o próximas a adquirir.
b. Visita comercial: Se realizará una visita comercial por parte del Gerente de Cuenta cuando se considere necesario el hecho de que el área comercial certifique la actividad continua en el mercado, adicional, para tener un contacto más cercano y personalizado con el cliente donde se logre tener compromisos de pago, y en donde a criterio del Ejecutivo Comercial, pueda evidenciar señales de alerta.
c. Visita del área de Crédito en compañía del área de Cobranzas: Esta se efectuará después de que el Ejecutivo Comercial hubiese visitado las instalaciones del cliente y se percatará de reales o potenciales señales de alerta en la actividad económica del mismo. La idea es que estas áreas busquen las mejores alternativas para disminuir el nivel de riesgo crediticio del deudor.
d. Solicitar una garantía adicional o un codeudor a la obligación cuando no se tenga: Con este tratamiento, se intenta recuperar el límite de riesgo expuesto por el cliente, minimizando la posibilidad de pérdida ante un default.
e. Posibilidades de Refinanciación: Cuando un cliente muestre señales de incapacidad de responder ante sus obligaciones pactadas, será necesario que el área de cobranzas, en

compañía del área de crédito, diseñen mecanismos de recuperación, donde se pone a consideración una refinanciación.

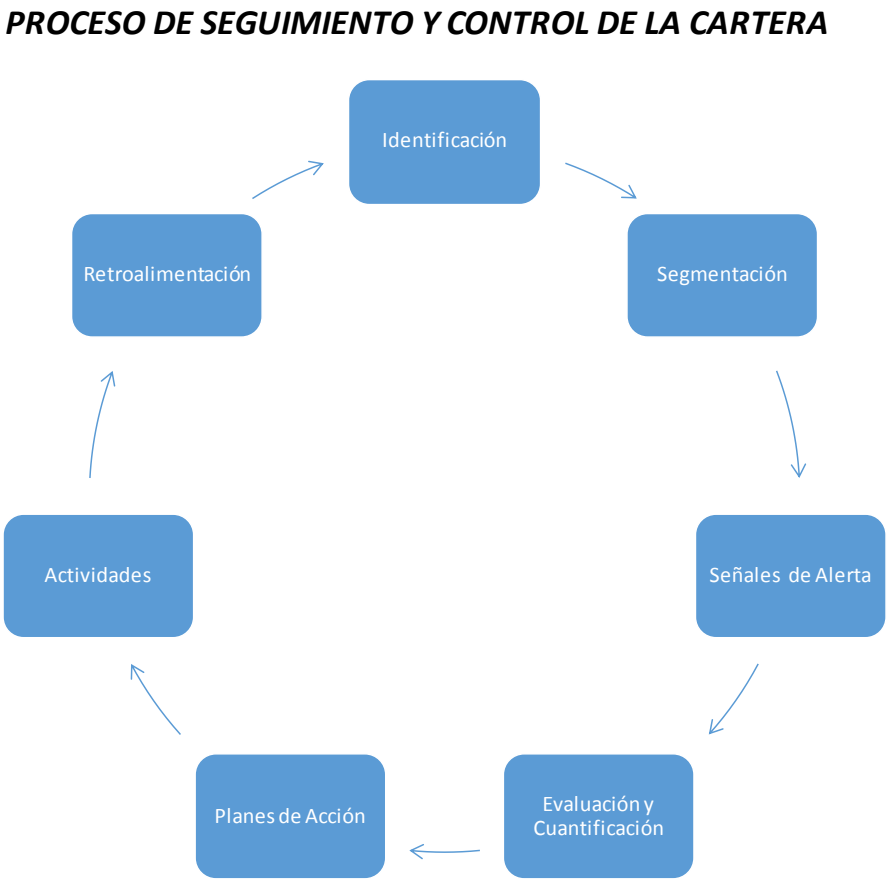
f. Restitución de activos o Daciones en pago: Se utilizará en los casos en que el cliente presente una situación totalmente incapaz de responder por sus compromisos y posea una garantía para reconocer el monto adeudado con la entidad.
g. Bloqueo cupo: En el caso en que la fuente de pago o cliente presente moras y se identifiquen posibilidades de deterioros mayores sin garantías.
h. Aumentar calificación por riesgo: Por norma, aumentará según la mora al momento del cierre mensual. Adicional, se aplicará en los casos en que se tenga conocimiento de que el cliente obtendrá una situación jurídica a futuro afectando las provisiones de la empresa.

5.3. Recomendaciones al nuevo esquema

El nuevo esquema debe ser un ciclo completo que encierre todo el proceso de Seguimiento y Control para las áreas involucradas. Es necesario que haya un hilo conductor en todo el desarrollo del mismo donde comience con el monitoreo continuo de la cartera, luego clasifique los clientes según el nivel de riesgo crediticio representado para la empresa, se generen unas señales de alerta que se evalúen y cuantifiquen el impacto económico para la entidad financiera objeto de estudio, se les pueda dar el tratamiento adecuado que replique sobre todas las áreas involucradas y, finalmente, retroalimente a la organización para que ajuste las políticas y procesos que sean necesarios en las diferentes fases de la línea misional de la entidad crediticia.

Figura 11.

Propuesta del Proceso de Seguimiento y Control de la cartera.



Fuente: Propio

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

1. Por ser un modelo inicial sin información comparativa de algunos indicadores, se observa un modelo que implica más acciones para la etapa de Recuperación. Sin embargo, se recomienda probar el modelo por un periodo de seis meses donde se le hagan los ajustes necesarios y se calibre según la necesidad de la entidad que permita retroalimentar la fase de Otorgamiento paralelamente.
2. Las ponderaciones de los indicadores se manejan de forma lineal; en la primera calibración del modelo se podrán ajustar según la evolución de los indicadores.
3. Es importante que la empresa cuente con complementos de información externa, como CIFIN, que permitan ajustar la información a las necesidades de la compañía y que no sea una base de datos universal sin posibilidades de dominio de ella debido a la rigidez de la misma.
4. Crear planes de trabajo periódicos con el personal encargado del tema de Seguimiento de cartera, para hacerle monitoreo a las actividades y sus retroalimentaciones.
5. El procesamiento de los datos se realizó en la herramienta Excel, por facilidad de la manipulación de la información además del conocimiento que se tiene de la misma, sin embargo, se recomienda que este modelo esté inmerso en un sistema de información interna de la compañía, como una programación de datos diferente para tener agilidad en los reportes, para evitar riesgos operativos por manipulación de información.
6. Por normatividad del ente regulador, este modelo requiere de una revisión semestral en los meses de Mayo y Noviembre, con el fin de calibrar la asertividad de sus cálculos en el transcurso del tiempo.
7. Se propusieron señales de alerta que aportaron calidad al modelo, según las necesidades planteadas por el Panel de Expertos encargados del Proyecto de Mejora del Seguimiento y

Control de la compañía. Estas conllevaron a políticas más robustas para el monitoreo y vigilancia de la entidad, donde le aportan, indudablemente, un rol más prospectivo, no solo al modelo como tal, sino a las áreas que están involucradas de una u otra manera con el Seguimiento y Control de la cartera.

8. La propuesta del Modelo consta de datos numéricos que deben ser complementados cualitativamente por los encargados del Seguimiento dentro de la compañía, quienes necesariamente deben ser las personas idóneas y contar con la experticia y conocimiento al respecto para darle la suficiente trascendencia, simultáneamente, al modelo y a la percepción cualitativa.
9. Se recomienda a la compañía, adoptar medios internos de divulgación de la información obtenida, que dejen huella en los procesos y que se pueda consultar en días posteriores a su publicación retroalimentando las áreas involucradas para un constante monitoreo y acciones a seguir.

7. PRESUPUESTO GLOBAL DEL PROYECTO

PRESUPUESTO GLOBAL DEL PROYECTO			
RUBROS	**FUENTES**		**TOTAL**
	U DE M	**PROPIOS**	
Personal	$2’000.000	$2’400.000	**$4’400.000**
Material y suministro	-	$205.000	**$205.000**
Salidas de campo	-	$120.000	**$120.000**
Equipos	-	$1’480.000	**$1’480.000**
TOTAL	**$2’000.000**	**$4’205.000**	**$6’205.000**

DESCRIPCIÓN DE LOS GASTOS DE PERSONAL					
Nombre del Investigador	**Función en el proyecto**	**Dedicación h/semana**	**Costo**		**Total**
			U DE M	**Propios**	
Rodrigo Henao Jassan.	ASESOR	5	$2’000.000	-	**$2’000.000**
Alejandra Benjumea V.	INVESTIGADOR	30	-	$2’400.000	**$2’400.000**
TOTAL		-	**$2’000.000**	**$2’400.000**	**$4’400.000**

DESCRIPCIÓN DE MATERIAL Y SUMINISTRO			
Descripción de tipo de Material y/o suministro	**Costo**		**Total**
	U DE M	**Propios**	
2 resmas de papel	-	$20.000	$20.000
500 fotocopias	-	$25.000	$25.000
2 tóner negro 1 tóner color	-	$160.000	$160.000
TOTAL	-	**$205.000**	**$205.000**

DESCRIPCIÓN DE SALIDAS DE CAMPO			
Descripción de las salidas	**Costo**		**Total**
	U DE M	**Propios**	
Transporte local	-	$120.000	$120.000
TOTAL	-	**$120.000**	**$120.000**

DESCRIPCIÓN DE EQUIPOS			
Descripción de compra de equipos	**Costo**		**Total**
	U DE M	**Propios**	
1 portátil.	-	$1’200.000	$1’200.000
1 impresora	-	$250.000	$250.000
1 USB	-	$30.000	$30.000
TOTAL	-	**$1’480.000**	**$1’480.000**

CRONOGRAMA			
TIEMPO / **ACTIVIDADES**	**Mes I**	**Mes II**	**Mes III**
Rastreo de información	X	X	
Análisis documental	X	X	
Procesamiento de la información		X	X
Análisis de la información		X	X
Elaboración del informe	X	X	X

REFERENCIAS

BANK FOR INTERNATIONAL SETTLEMENTS. (2013). Recuperado el 14 de Diciembre de 2013, de Basel I: http://www.bis.org/list/bcbs_all/page_29.htm

BANK FOR INTERNATIONAL SETTLEMENTS. (Abril de 1998). Recuperado el 14 de Diciembre de 2013, de Basel II: http://www.bis.org/publ/bcbsc111.htm

BANK FOR INTERNATIONAL SETTLEMENTS. (2013). Recuperado el 14 de Diciembre de 2013, de Basel III: http://www.bis.org/bcbs/basel3.htm

BPR BENCHMARK. (2013). Recuperado el 15 de Diciembre de 2013, de http://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&ved=0CCkQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.bprbenchmark.com%2Farticles_dir%2Fotorgamientoriesgos.pdf&ei=b_itUvPTJpSrsQS59AE&usg=AFQjCNFMm736kQ6R3ZtXNQgMclvC0CwQSg

COLTEFINANCIERA S.A. COMPAÑÍA DE FINANCIAMIENTO. (7 de Enero de 2014). Recuperado el 7 de Enero de 2014, de COLTEFINANCIERA S.A. COMPAÑÍA DE FINANCIAMIENTO.: http://www.coltefinanciera.com.co/factoring/factoring-presentacion

Encarnación, I., Nieto, M., & Silva, L. (2013). *Prezi.* Recuperado el 14 de Diciembre de 2013, de http://prezi.com/z3f0vepu53mg/basilea-iiiiii/

García S., O. L. (1999). *Administración Financiera. Fundamentos y aplicaciones.* Cali: Prensa Moderna Impresores S.A.

Henao Jassan, R. (2013). Scoring de Seguimiento para el cálculo de Pérdidas Esperadas y Capital Económico para una cartera de Consumo de una entidad financiera Colombiana. Medellín, Colombia: Universidad EAFIT.

PRODUCT AND SERVICE ADVANTAGE. (2013). Recuperado el 16 de Junio de 2013, de PTC: http://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=10&cad=rja&ved=0CFYQFjAJ&url=http%3A%2F%2Fes.ptc.com%2FWCMS%2Ffiles%2F43548%2Fes%2F2077_PFM_RM_TS_ES.pdf&ei=46MrUrWKE4SC8gS-94C4Dg&usg=AFQjCNFRqgbVIb3h_-epMW08vnXLbK9kXQ

Rayo Cantón, S., & Lara Rubio, J. (2010). *DIALNET.* Recuperado el 8 de Junio de 2013, de Microfinanzas un avance en la gestión del riesgo de crédito: http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3198292

SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA. (1995). Recuperado el 19 de Agosto de 2013, de www.superfinanciera.gov.co

SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA. (4 de Agosto de 2013). Recuperado el 31 de Diciembre de 2013, de SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA.: http://www.superfinanciera.gov.co/

SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA. (Octubre de 2006). Recuperado el 15 de Diciembre de 2013, de http://www.superfinanciera.gov.co/

UNIDAD DE INFORMACIÓN Y ANÁLISIS FINANCIERO. (2013). Recuperado el 14 de Diciembre de 2013, de UIAF: https://www.uiaf.gov.co/?idcategoria=7131

Vásconez E., G. (Mayo de 2010). *CEMLA.* Recuperado el 2013, de http://www.cemla.org/old/actividades/2010/2010-05-EducacionFinanciera/Riesgo-credito-microfinanzas.pdf

Vilariño, A. (2013). *Vilariño Consultores.* Recuperado el Agosto de 2013, de http://www.angelvila.eu/Publicaciones_PDF/Gestion_Riesgo_Credito.pdf

El sistema financiero colombiano: estructura y evolución reciente

El sistema financiero colombiano está conformado por los establecimientos de crédito (EC), las entidades de servicios financieros (ESF) y otras entidades financieras, las cuales, en su mayoría, se han agrupado mediante la figura de los conglomerados financieros, haciendo presencia tanto en el ámbito interno como externo. Luego de la crisis financiera de finales de la década de los noventa, este sector se ha venido fortaleciendo gracias, entre otras cosas, a la regulación del gobierno nacional y de la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC), lo que se ha reflejado en buenos indicadores de rentabilidad, riesgo y solvencia.

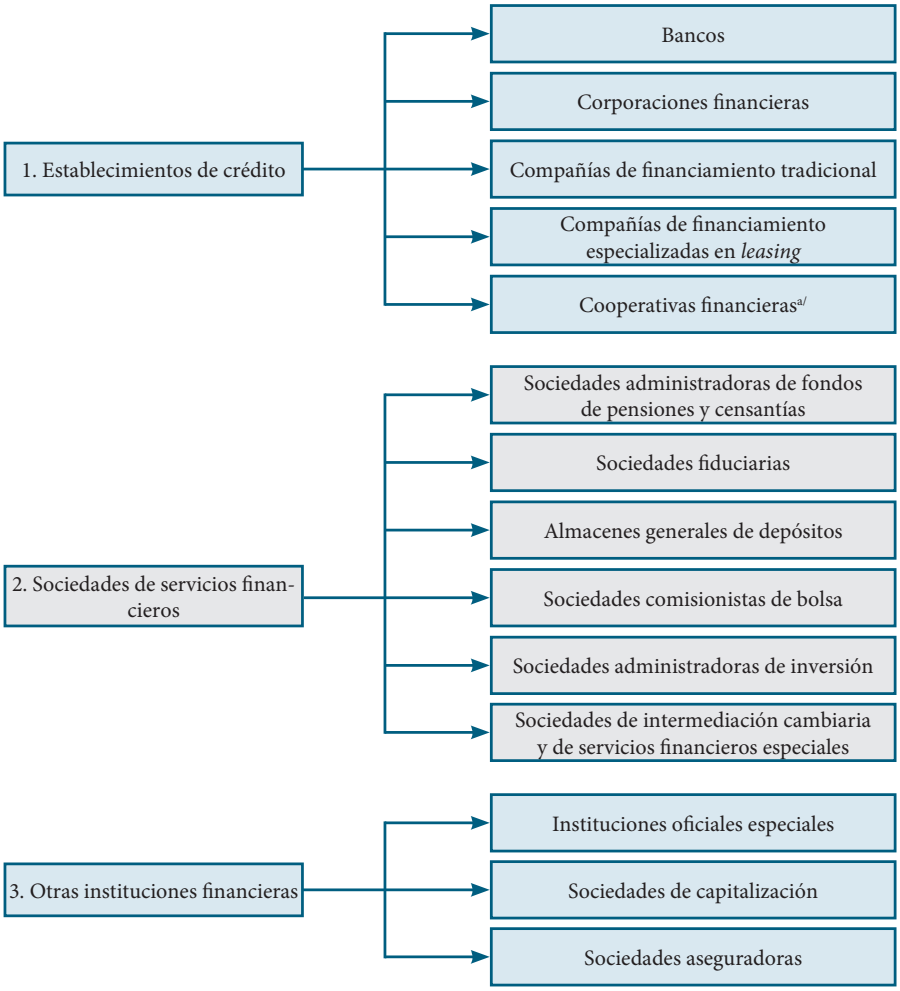
La presente nota contiene cinco secciones adicionales a esta introducción. En la primera se analiza la estructura del sistema financiero colombiano. En la segunda sección se profundiza en los conglomerados financieros, dada la relevancia que han adquirido en los años recientes. Luego, se describe el funcionamiento de la red de seguridad del sistema financiero. En la cuarta, se estudian los principales indicadores financieros con el fin de ofrecer una visión general del comportamiento del sistema. En la quinta sección se concluye.

I. Estructura del sistema financiero colombiano

El sector financiero colombiano está conformado por las instituciones financieras y sus fondos administrados. Bajo la vigilancia de la Superintendencia Financiera se encuentran las siguientes clases de instituciones: i) los establecimientos de crédito (EC); ii) las sociedades de servicios financieros (SSF) y, iii) otras instituciones financieras (Cuadro 1).

La principal función de los establecimientos de crédito es la de canalizar recursos de los agentes superavitarios de la economía hacia los deficitarios, mediante la captación de fondos del público en moneda legal, para su posterior colocación por medio de préstamos y otras operaciones activas. Después de la crisis de finales de los años noventa, y dadas las liquidaciones y fusiones de varios EC, su número se ha reducido (de 105 entidades en 1998 a 56 en diciembre de 2012) y su concentración

Cuadro 1
Sistema financiero colombiano



a/ Las cooperativas financieras son supervisadas por la SFC, mientras que las cooperativas de ahorro y crédito, y las multiactivas son supervisadas por la Superintendencia de la Economía Solidaria. El seguro de depósitos de las entidades mencionadas está a cargo del Fondo de Garantías de Entidades Cooperativas (Fogacoop).
Fuente: Estatuto Orgánico del Sistema Financiero (EOSF).

ha venido aumentando, en tanto que el valor total de sus activos como proporción del producto interno bruto (PIB) se ha mantenido alrededor del 56% (Cuadro 2).

Además de los EC, el sistema financiero está conformado por las sociedades de servicios financieros (SSF), las cuales son consideradas instituciones financieras, que si bien prestan todo tipo de servicios de tal naturaleza, no cumplen con la labor tradicional de intermediación de recursos. En particular, el papel de este grupo de entidades es el de prestar asesoría financiera especializada en la administración de recursos. Desde el punto de vista normativo a este grupo pertenecen instituciones

Cuadro 2
Indicadores del sistema financiero colombiano

Intermediario	Número de entidades			Activos/PIB		
	dic-98	dic-08	dic-12	dic-98	dic-08	dic-12
Establecimientos de crédito (EC)						
Bancos 1/	38	18	23	44,5%	38,8%	50,8%
Corporaciones financieras	16	3	5	6,4%	0,8%	1,7%
Compañías de financiamiento tradicionales	27	17	16	2,0%	1,9%	1,0%
Compañías de financiamiento especializadas en *leasing*	23	10	5	1,6%	2,9%	2,2%
Cooperativas financieras	1	8	7	2,0%	0,6%	0,4%
Subtotal EC	**105**	**56**	**56**	**56,5%**	**45,0%**	**56,1%**
Sociedades servicios financieros (SSF)						
Sociedades administradoras de fondos de pensiones y cesantías	9	6	5	0,1%	0,3%	0,5%
Fondos				3,5%	14,6%	22,1%
Fiduciarias	43	26	27	0,2%	0,3%	0,3%
Fondos 2/				1,3%	25,1%	37,1%
Comisionistas de Bolsa	56	35	26	0,2%	0,6%	0,5%
Fondos 3/				0,2%	0,6%	1,3%
Subtotal SSF	**108**	**67**	**58**	**0,5%**	**41,5%**	**61,7%**
Total EC y SSF	**213**	**123**	**114**	**57,1%**	**86,5%**	**117,8%**

Fuente: Comunicado de prensa de la SFC y cálculos del Banco de la República.
1/ Para diciembre de 1998 incluye los bancos especializados en crédito hipotecario. Para las demás fechas éstos forman parte de los bancos comerciales.
2/ Corresponde a la administración de los fondos de inversión colectiva (antes carteras colectivas), pensiones voluntarias, pasivos pensionales y otros activos fideicomitidos. A diciembre de 1998 sólo incluye los fondos de inversión colectiva, única información disponible para esa fecha.
3/ Corresponde a la administración de los fondos de inversión colectiva, única información disponible.

como las sociedades fiduciarias, los almacenes generales de depósito, las sociedades administradoras de fondos de pensiones y cesantías, y las sociedades de intermediación cambiaria y de servicios financieros especiales[1]; sin embargo, para efectos de agrupar aquellas entidades que administran no solo recursos propios, sino también de terceros, se pueden adicionar las sociedades comisionistas de bolsa (SCB) y las sociedades administradoras de inversión (SAI).

Los riesgos que se generan en la actividad de las SSF difieren de los que se originan en la labor de intermediación de los EC, ya que en las primeras su labor es de medio y no de resultado. Riesgos como el operacional, el legal y el de reputación se hacen críticos en la segunda clase de entidades, ya que la mayoría se orienta a administrar recursos.

[1] Artículo 3 del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero. Cabe destacar que mediante el Decreto 2784 de 2012 Colombia adoptó los estándares internacionales de información financiera (IFRS, por sus siglas en inglés), y en la actualidad, con base en la información provista por la SFC, se está desarrollando la agenda de implementación que debe culminar en 2015.

Existen otras entidades de servicios financieros, como los almacenes generales de depósito, que se encargan de custodiar mercancías sobre las que se expiden certificados de depósito, que son títulos valores negociables. Las SAI son entidades facultadas para captar capital del sector privado, administrarlo y gestionarlo mediante fondos de inversión colectiva y fondos de capital privado. Finalmente, dentro de este grupo se encuentran las sociedades de intermediación cambiaria y de servicios financieros especiales (antes, casas de cambio), las cuales, además de realizar operaciones de cambio, fueron autorizadas para efectuar pagos, recaudos, giros y transferencias nacionales en moneda nacional y ser corresponsales no bancarios.

Adicional a los grupos anteriores, se encuentran otras entidades financieras conformadas por las instituciones oficiales especiales (IOE), las sociedades de capitalización y las sociedades aseguradoras. La mayoría de las IOE hacen referencia a entidades de redescuento[2]; las sociedades de capitalización estimulan el ahorro mediante planes de capitalización y sorteos periódicos[3]; en tanto que las aseguradoras, aunque no son legalmente instituciones financieras[4], su actividad como inversionista institucional es importante en el mercado financiero.

II. Funcionamiento de las instituciones financieras: los conglomerados financieros

En su forma de funcionamiento el sistema financiero colombiano ha venido evolucionando de un esquema de banca especializada hacia uno más cercano a la multibanca. En efecto, a partir de la Ley 45 de 1990 se introdujo en el país el modelo de matrices y filiales[5], con el objetivo de eliminar desventajas de una banca especializada y al tiempo contar con algunos beneficios de la banca universal, de tal manera que se tuviera control sobre aspectos como: i) la regulación y supervisión de los conflictos de interés que se pudieran generar; ii) la posible existencia de *piramidación* de capital, y iii) la presencia del riesgo de contagio.

Por otra parte, y para efectos de consolidar la información, mediante la Ley 222 de 1995 se realizaron importantes modificaciones al Código de Comercio, lo cual afectó el modelo de organización del sistema financiero. En tal sentido, se definió el concepto de "grupo empresarial", respondiendo no solo al criterio de subordinación, sino también al de unidad de propósito y dirección[6]. Ello llevó a institucionalizar la figura de *holding* para sociedades financieras y no financieras bajo la denominación de grupo, antes señalada.

[2] Finagro, Findeter, Fondo Nacional del Ahorro, Financiera de Desarrollo Nacional, Bancoldex, Icetex y Fonade.

[3] Actualmente, hay tres de ellas en el mercado.

[4] Artículo 90, de la Ley 45 de 1990.

[5] Cabe mencionar que, según el Código de Comercio, una sociedad será subordinada o controlada cuando su poder de decisión se encuentre sometido a la voluntad de otra u otras personas que serán su matriz o controlante, bien sea directamente, caso en el cual aquella se denominará filial, o con el concurso o por intermedio de las subordinadas de la matriz, en cuyo caso se llamará subsidiaria (artículo 260 del Código de Comercio).

[6] Se entenderá que existe unidad de propósito y dirección cuando la existencia y actividades de todas la entidades persigan la consecución de un objetivo determinado por la matriz o controlante en virtud de la dirección que ejerce sobre el conjunto, sin perjuicio del desarrollo individual del objeto social o actividad de cada una de ellas (artículo 28, de la Ley 222 de 1995).

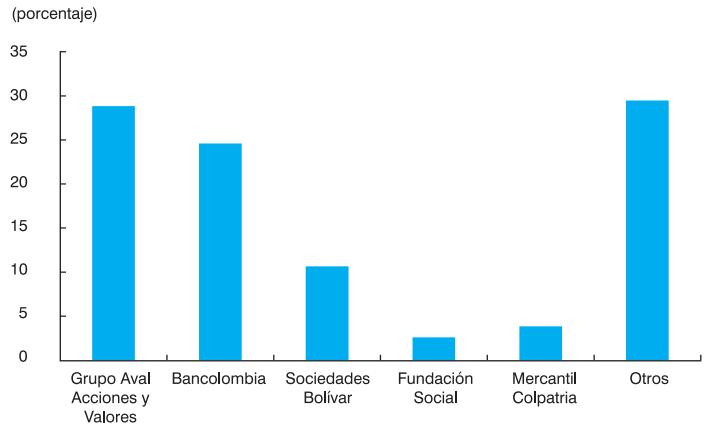
Así las cosas, para propósitos de supervisión se entiende por *conglomerado financiero* el conjunto de entidades vigiladas por la SFC y sus filiales y subsidiarias en el exterior que ejerzan la actividad financiera, bursátil o aseguradora, entre quienes existen vínculos de propiedad por tener un mismo beneficiario real controlante (Circular Externa 042 de 2009 de la SFC). A diciembre de 2012 cerca del 78% de las instituciones financieras pertenecían a algunos de los principales conglomerados financieros (Gráfico 1)[7].

Se resalta que en años recientes los conglomerados financieros colombianos han mostrado una expansión significativa en el exterior, reflejada en un crecimiento en el número de subordinadas foráneas (pasaron de 29 en diciembre de 2006 a 163 en diciembre de 2012) y en la participación de los activos de estas en el total de los EC en Colombia (pasó de 5,5% en diciembre de 2006 a 19,6% en diciembre de 2012). Esto ha llevado a que cada vez estas entidades adquieran mayor relevancia en los balances consolidados de los conglomerados financieros (Cuadro 3).

III. Red de Seguridad del Sistema Financiero colombiano (RSF)

Esta red es un conjunto de normas, procedimientos, mecanismos e instituciones que tienen el propósito de preservar la estabilidad del sistema financiero. La RSF se establece con el fin de facilitar la coordinación entre las entidades responsables del buen funcionamiento del sistema financiero, buscando reducir la probabilidad de quiebra de las entidades financieras y, en caso de que esto ocurra, evitar el contagio a las

Gráfico 1
Participación de los conglomerados financieros[a/]
en el total de activos del sistema



a/ Incluye EC, sociedades fiduciarias, SCB y sociedades administradoras de fondos de pensiones y censantías.
Fuente: SFC; cálculos del Banco de la República.

[7] A diciembre de 2012 existían once conglomerados financieros (entendidos como aquellos que cuentan con entidades que desarrollan tres o más actividades financieras): Grupo Aval Acciones y Valores, Grupo de Inversiones Suramericana, Bancolombia, Sociedades Bolívar, Fundación Social, Mercantil Colpatria, GNB Sudameris, BBVA Colombia, Corpbanca, Citibank Colombia y Skandia.

Cuadro 3
Tamaño relativo de las filiales en el exterior[a/] de los conglomerados financieros, diciembre de 2012
(billones de pesos)

Grupo	Activos en Colombia (A)	Activos en el exterior (B)	A/B
Grupo Aval Acciones y Valores	109,8	24,5	22,3%
Bancolombia	93,7	13,4	14,4%
Sociedades Bolívar	40,6	9,3	22,9%
Fundación Social	9,9	0,0	0,0%
Mercantil Colpatria	14,7	0,0	0,0%
Otros	112,3	1,3	1,2%
Total	**381,0**	**48,5**	**12,7%**

a/ Únicamente incluye el valor de los activos de las subordinadas bancarias en Centroamérica.
Fuente: SFC y cálculos del Banco de la República.

demás (BID, 2010)[8]. Estas labores son fundamentales, ya que en un evento de crisis cada institución debe tener claras sus funciones y debe haber un buen manejo de la información con el fin de aumentar la rapidez en las intervenciones, procurando reducir al máximo los efectos sobre los demás agentes económicos.

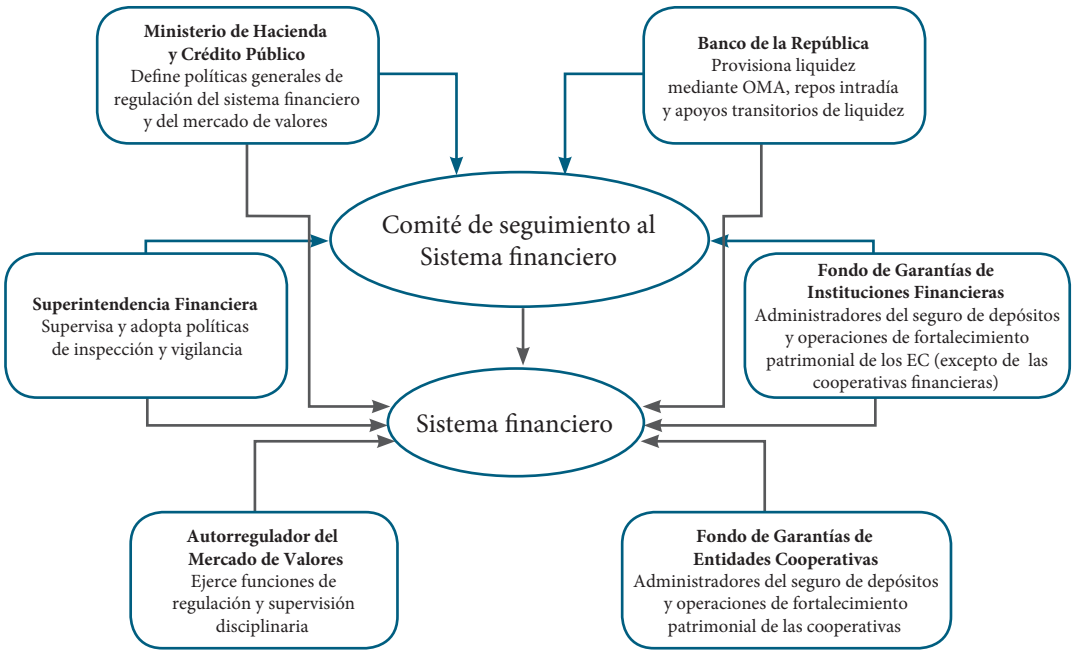
Los participantes de la RSF son: el Ministerio de Hacienda y Crédito Público (MHCP), la SFC, el Autorregulador del Mercado de Valores (AMV), los fondos de garantías (Fogafin y Fogacoop) y el Banco de la República. Cabe anotar que la Ley 795 de 2003, la cual se encuentra reglamentada por el Decreto 1044 de 2003, creó el Comité de Coordinación para el Seguimiento al Sistema Financiero (CCSSF), el cual está integrado por representantes de algunas de las entidades mencionadas (no incluye al representante del AMV ni al de Fogacoop) y actúa como instrumento de enlace y coordinación (Diagrama 1). Dicho Comité tiene asignadas actividades tales como: divulgar información relevante para el ejercicio de las funciones de las entidades que lo componen; promover de manera oportuna y coordinada las actuaciones definidas en el comité para cada entidad; solicitar a las entidades del Estado la información que considere necesaria para cumplir con sus objetivos; realizar estudios técnicos y jurídicos que fundamenten la expedición de normas de regulación o supervisión de las entidades, entre otras.

En cuanto a las actividades que desempeñan los integrantes de la RSF, el MHCP define las políticas generales para regular el sistema financiero[9]. Estas abarcan las medidas prudenciales del sistema, las de modernización del mercado de valores y aquellas relacionadas con la inclusión financiera. Por su parte, la SFC supervisa las entidades, lo que incluye, entre otros aspectos, lo relacionado con la solvencia y la liquidez. Para esto la entidad cuenta con diversos instrumentos para verificar el cumplimiento de la regulación y los mecanismos de actuación en caso de presentarse incumplimientos (e. g.: medidas cautelares, programas de recuperación, órdenes de recapitalización y tomas de posesión).

[8] BID (2010). "Redes de seguridad financiera. Aspectos conceptuales y experiencias recientes en América Latina y el Caribe", Notas Técnicas, núm. IDB-TN-121.

[9] Cabe recordar que los reguladores del mercado financiero en Colombia son: el Congreso de la República, la Junta Directiva del Banco de la República y el Gobierno.

Diagrama 1



El AMV desempeña una labor complementaria a la del MHCP y la SFC en el mercado de valores, en la medida en que expide normatividad, supervisa y tiene poder disciplinario. Cabe anotar que, aunque su tarea no implica delegar funciones públicas, las labores de autorregulación incluyen verificar y sancionar los incumplimientos de la normatividad (AMV, 2010) [10].

Por su parte, los fondos de garantías crean confianza en los depositantes mediante el sistema de seguro de depósitos, y como entidades complementarias solucionan problemas de solvencia al implementar los mecanismos definidos por la Superintendencia Financiera. Adicionalmente, se encuentran facultados para realizar otro tipo de operaciones con sus instituciones inscritas, que van desde otorgar préstamos dentro del esquema de programas de recuperación (buscando restablecer la solidez patrimonial), hasta realizar aportes de capital-garantía[11].

Finalmente, el papel del Banco de la República en la RSF está relacionado con las condiciones para otorgar liquidez a las entidades del sistema financiero y el cumplimiento de su función de prestamista de última instancia con los EC. Así mismo, el papel del Banco de la República se complementa con su labor técnica, pues monitorea los posibles riesgos a los que se enfrenta el sistema financiero y aquellos relacionados con el sistema de pagos.

[10] AMV (2010). "Guía de preguntas frecuentes de regulación de valores", documento interno, disponible en: http://www.amvcolombia.org.co/attachments/data/20110721192259.pdf

[11] Véase el artículo 320 del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero.

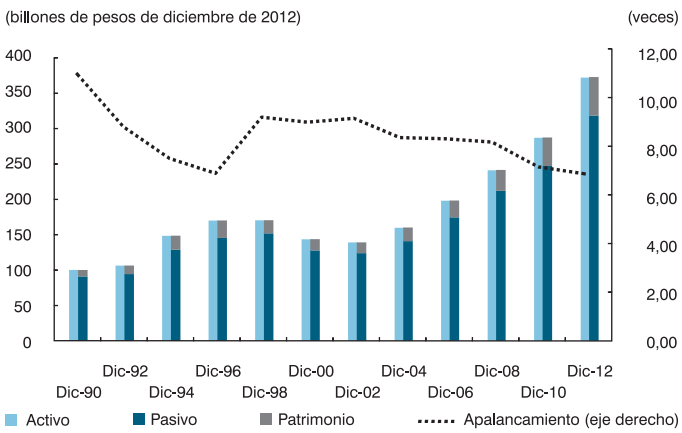
IV. Indicadores recientes de los establecimientos de crédito

El sistema financiero colombiano ha exhibido una expansión en la última década, sustentada tanto en la creciente intermediación tradicional realizada por los EC, como en la oferta de otros servicios financieros (e. g.: avales y garantías, *leasing* y *factoring*), los cuales cada vez cobran mayor relevancia. En este proceso el gobierno nacional y la SFC han desempeñado un papel crucial en el fortalecimiento de los estándares de solvencia[12], en las normas que han facilitado consolidar los conglomerados financieros y en las medidas que han aumentado la confianza de los ahorradores. De la misma manera, ha sido de gran importancia la entrada de nuevos agentes al mercado (especialmente extranjeros) y los procesos de fusiones y adquisiciones.

El Gráfico 2 muestra que la expansión del activo ha estado acompañada por una mayor capitalización de los EC, lo cual se ha reflejado en mayores niveles de patrimonio. A partir de 2004 se observa una expansión en este último, el cual pasó de representar el 11,6% del activo total en marzo de ese año, a tener un valor equivalente de 14,6% al finalizar el cuarto trimestre de 2012. Lo anterior significa que el crecimiento de los activos no ha generado un incremento en la razón de apalancamiento (activos totales/patrimonio).

Dentro de la estructura del activo de los EC, cabe resaltar la evolución que ha mostrado la cartera, que a pesar de que se ha venido desacelerando desde el segundo semestre de 2011, ha presentado tasas de crecimiento reales anuales positivas mayores a las del PIB. Este dinamismo de la cartera se refleja en el nivel de profundización financiera, el cual ha venido aumentando luego de la crisis financiera de finales de

Gráfico 2
Balance de los establecimientos de crédito



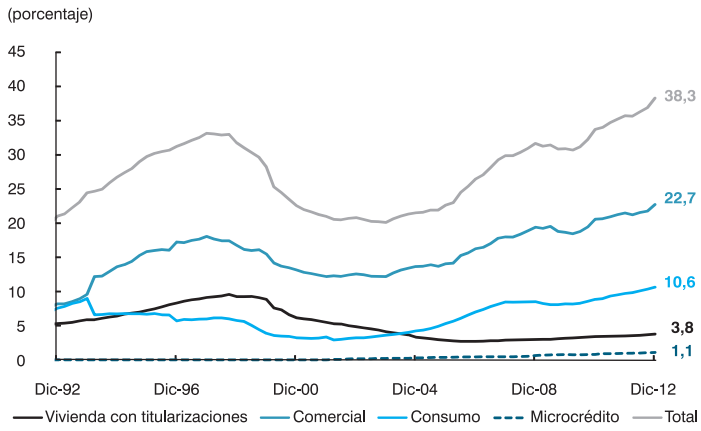
Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia; cálculos del Banco de la República.

[12] Los resultados consolidados que se presentan para este indicador tienen periodicidad semestral; no obstante, vale la pena mencionar que, con el objetivo de contar con una medida que permita a la SFC desarrollar los análisis con mayor periodicidad, a partir del 1 de agosto de 2013, de conformidad con lo establecido por el Decreto 1771 de 2012, las entidades vigiladas le reportan su información consolidada con periodicidad trimestral, de acuerdo con los estados financieros. Así las cosas, es posible calcular un indicador de solvencia trimestral.

los años noventa, hasta alcanzar un 38,3% a diciembre de 2012. Este comportamiento ha sido jalonado, en gran parte, por la cartera comercial y por la de consumo, que en los últimos años han sido las que más participan en el total del crédito (Gráfico 3).

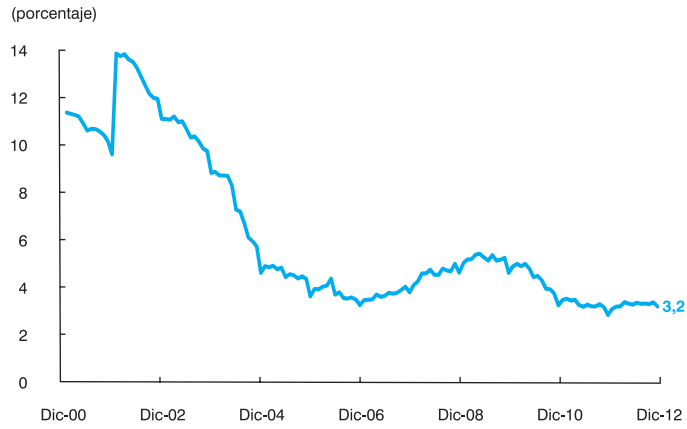
La expansión del crédito en años recientes no ha generado incrementos significativos del indicador de mora[13], inclusive después de la crisis internacional de 2008 (Gráfico 4). Entre enero de 2009 y diciembre de 2012 este se ha ubicado en promedio por debajo del 4%, a lo cual ha contribuido la reglamentación macroprudencial, la

Gráfico 3
Profundización financiera (cartera/PIB)



Fuente: SFC; cálculos del Banco de la República.

Gráfico 4
Indicador de mora: cartera vencida/ cartera total



Fuente: SFC; cálculos del Banco de la República.

[13] El indicador de mora es la razón entre los créditos vencidos y la cartera bruta total.

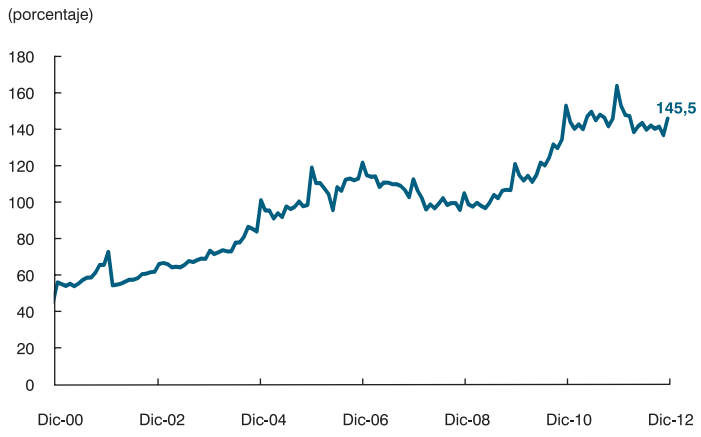
mejor supervisión y el mayor monitoreo de las entidades del sistema financiero, que han llevado a que estas tengan mejores políticas para otorgar y asignar nuevos créditos.

Por su parte, el indicador de cubrimiento[14] muestra que, a diciembre de 2012, los EC cuentan con un nivel adecuado de provisiones para respaldar las pérdidas generadas por la cartera vencida. Entre diciembre de 2001 y el mismo mes de 2012 se destaca la tendencia creciente que ha mostrado el indicador, al pasar de 72,5% a 145,5% (Gráfico 5). A este comportamiento han contribuido medidas como el cálculo de las provisiones en función de la pérdida esperada, y la implementación de las provisiones contracíclicas en el balance de las entidades y de reservas especiales adicionales definidas por parte de la SFC. Entre diciembre de 2011 y el mismo mes de 2012 se resalta que este indicador ha mostrado una tendencia decreciente; no obstante, aún se encuentra en niveles históricamente altos y por encima del 100%.

Al analizar las inversiones y la cartera como proporción del activo, se encuentra que estas han tenido comportamientos opuestos debido a la sustitución que existió entre ambos rubros desde 1999 hasta principios de 2007. Lo anterior obedeció a la alta aversión al riesgo que se generó y a la débil demanda registrada después de la crisis financiera de finales de la década de los noventa. Cabe destacar que en años recientes esta sustitución de inversiones a cartera ha tendido a disminuir por la regulación que se ha creado en materia de liquidez, lo que demanda a los EC un mayor acervo de activos líquidos (Gráfico 6).

La rentabilidad de las entidades financieras, medida con el indicador de la rentabilidad del activo (ROA)[15], ha permanecido relativamente estable en los últimos años, luego de la fuerte caída que se presentó a finales de 1999 y comienzos de la década de 2000 (Gráfico 7). En años recientes el indicador se ha ubicado en niveles

Gráfico 5
Indicador de cubrimiento: provisiones/cartera vencida

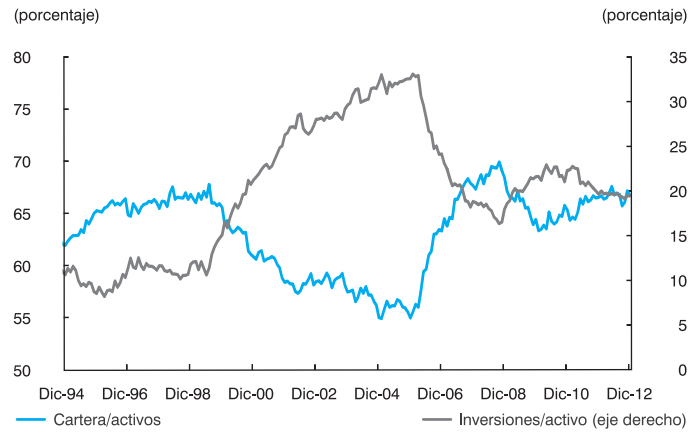


Fuente: SFC; cálculos del Banco de la República.

[14] El indicador de cubrimiento se mide como la proporción entre las provisiones y la cartera vencida.

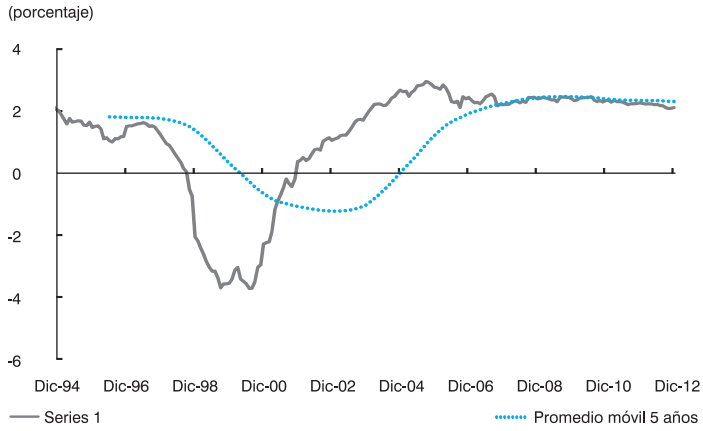
[15] Corresponde a las utilidades del ejercicio como proporción de los activos de cada entidad.

Gráfico 6
Participación de la cartera y de las inversiones en el total de activos



Fuente: SFC; cálculos del Banco de la República.

Gráfico 7
Rentabilidad del activo (ROA)



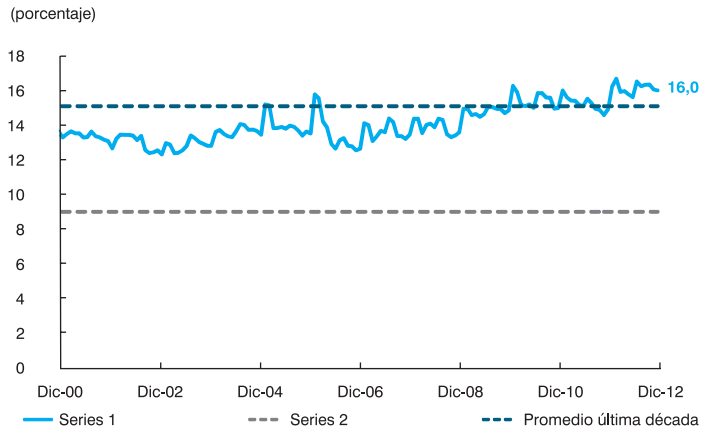
Fuente: SFC: cálculos del Banco de la República.

estables, lo cual muestra que el crecimiento del activo ha estado acompañado de un aumento equivalente de las utilidades de las entidades. Adicionalmente, el mayor gasto en provisiones no ha afectado el nivel de utilidades, y por tanto no se ha visto una disminución en la rentabilidad de las entidades.

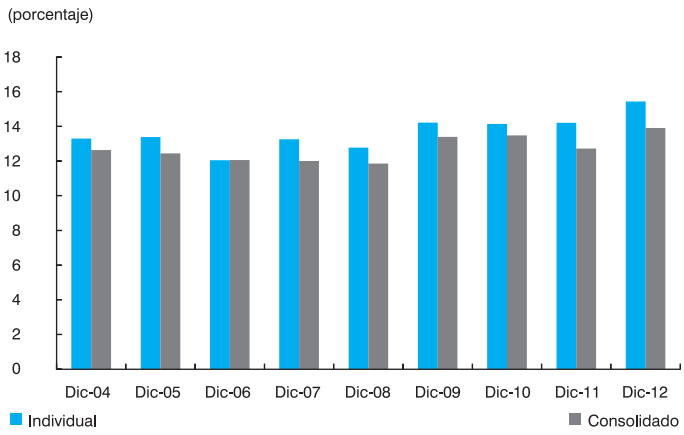
Entre diciembre de 2001 y el mismo mes de 2012 se observa que, en términos de solidez patrimonial, la situación de los EC ha sido favorable, pues la relación de solvencia se ha mantenido en niveles altos y por encima del nivel mínimo regulatorio (9%). A diciembre de 2012 el indicador se ubicó en 16% consolidado por entidad (Gráfico 8, panel A), mientras que al calcularlo para los conglomerados financieros se situó en 14,4%. Al calcular la solvencia promedio ponderada mediante la participación patrimonial de cada establecimiento, se encuentra que la individual es de

Gráfico 8
Relación de solvencia

A. Individual



B. Solvencia ponderada



Fuente: SFC; cálculos del Banco de la República.

15,4%, en tanto que la consolidada es de 13,9% (Gráfico 8, panel B). Cabe mencionar que a partir del 1 de agosto de 2013 comienza la vigencia del Decreto 1771 de 2012, el cual modifica todo lo concerniente a la relación de solvencia de los EC. Estos cambios pretenden mejorar la calidad del capital, siguiendo las recomendaciones de Basilea III al introducir el concepto de *patrimonio básico ordinario*.

V. Conclusiones

El sistema financiero colombiano ha venido evolucionando de un esquema de banca especializada hacia uno de multibanca. Con la Ley 45 de 1990 en el país se introdujo

el modelo de matrices y filiales, con el objetivo de eliminar desventajas de una banca especializada y al tiempo contar con algunos beneficios de la banca universal.

Con la crisis financiera de finales de los noventa y las posteriores liquidaciones y fusiones no solamente se redujo el número de EC a casi la mitad (en diciembre de 2012 totalizaban 56), sino que también aumentó su concentración; sin embargo, por tamaño de activos los EC se han mantenido relativamente estables como porcentaje del PIB (en torno al 56%).

En tanto que la principal labor de los EC es la intermediación financiera, la de las SSF es la de prestar asesoría financiera especializada para administrar recursos. De esta manera, mientras que los riesgos de los EC están relacionados en especial con los de crédito, de mercado y de liquidez, los riesgos inherentes a la actividad de las SSF son básicamente el operacional, el legal y el reputacional. La labor de este segundo grupo de entidades financieras se caracteriza por ser de medio y no de resultado.

El sistema financiero colombiano ha mostrado una expansión desde comienzos de la primera década del siglo XXI, apoyada en la regulación del gobierno nacional y de la SFC, donde se destaca el fortalecimiento de los estándares de solvencia, las normas que han facilitado la consolidación de los conglomerados financieros y las medidas que han aumentado la confianza de los ahorradores. De este modo, el incremento del activo, en especial la colocación de cartera de créditos, ha estado acompañado de una mayor capitalización de los EC. Esta dinámica se ha caracterizado por mantener tasas de crecimiento reales anuales positivas superiores a las del PIB. Dicho comportamiento ha sido jalonado, en gran parte, por la cartera comercial y la de consumo. Adicionalmente, la expansión del crédito en años recientes no ha generado incrementos significativos en el deterioro de la calidad de la cartera.

Por su parte, los grupos empresariales también han cobrado relevancia, respondiendo no solo al criterio de subordinación, sino también al de unidad de propósito y dirección. Ello conllevó la institucionalización de la figura de *holding* para sociedades financieras y no financieras. A diciembre de 2012 cerca del 78% de las instituciones financieras pertenecían a algunos de los principales conglomerados. Cabe mencionar que a futuro estos grandes grupos continuarán expandiéndose de manera acelerada, teniendo en cuenta las recientes inversiones tanto locales como en el exterior (Centroamérica y Suramérica). Uno de los retos de los organismos que conforman la RSF es continuar avanzando en el desarrollo de la regulación macroprudencial, orientada no solo a exigir mayor información adecuada y oportuna, sino también a regular las actividades que se hacen dentro de este tipo de conglomerados.

◆ **José Darío Uribe Escobar** ◆
Gerente general*

* La presente nota fue elaborada con el apoyo de la Subgerencia Monetaria y de Reservas. Las opiniones expresadas no comprometen al Banco de la República ni a su Junta Directiva.

ACCIÓN InSight
ACCION International Headquarters
56 Roland Street, Suite 300
Boston, MA 02129 USA
Email: publications@accion.org
Website: www.accion.org/insight

Número 26 *Noviembre 2008*

Mejores Prácticas en Estrategias de Cobranza

Tener portafolios de clientes con atrasos o incobrables es parte del negocio financiero. El problema radica cuando este porcentaje sobrepasa los límites esperados. Aunque considerado muchas veces como el paso final del ciclo de crédito en la realidad la cobranza juega un papel mucho más integral en este proceso. En los últimos años las instituciones de microfinanzas (IFMs), en vista de un nuevo entorno de mercado cada vez más competitivo, han prestado mayor atención en el desarrollo de estrategias y búsqueda de nuevos mecanismos de cobranza fundamentalmente por dos razones: Mayor concentración en actividades de promoción y análisis de créditos y el incremento en los niveles de morosidad institucionales.

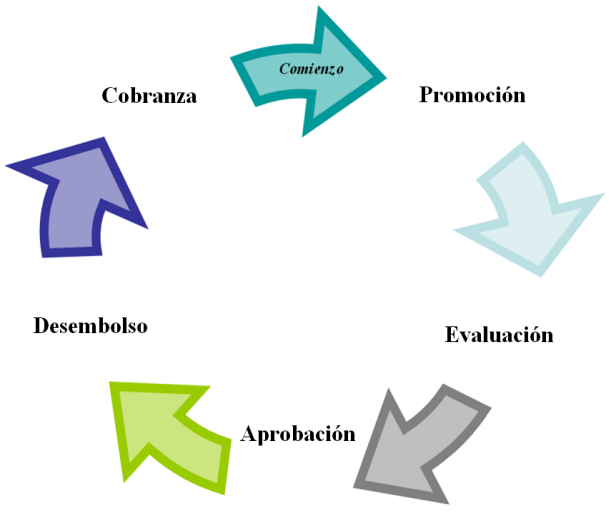
Habiendo aprendido de las experiencias de programas de cobranza alrededor de Latinoamérica[1] y de las actividades iniciales de cobranza en India, que se refieren principalmente al crédito individual, los autores de este *InSight* exploran las "mejores prácticas" y aspectos importantes a tener en cuenta por las IMF para lograr éxito en cobranzas.

I. El Rol de la Gestión de Cobranzas

La Cobranza es un importante servicio que permite el mantenimiento de los clientes al igual que abre la posibilidad de "volver a prestar"; es un proceso estratégico y clave para generar el hábito y una cultura de pago en los clientes. La cobranza puede ser vista también como un área de negocios cuyo objetivo es generar rentabilidad convirtiendo pérdidas en ingresos.

La cobranza es parte integral del ciclo del crédito, no debe ser entendida como el paso final ya que es durante este proceso cuando la institución recibe valiosa retroalimentación sobre las políticas generales y actividades específicas de cada subproceso: promoción, evaluación, aprobación y desembolso/seguimiento.

La cobranza es parte integral del ciclo de crédito.



[1] Banco Solidario, Ecuador; Financiera El Comercio, Paraguay; RealMicrocrédito, Brasil; Banco Columbia, Argentina.

¿Por que las IMF tienen morosidad?

Existe la opinión común que la morosidad comienza cuando el cliente falla en el pago puntual de una cuota, generando así un problema de cobranza. Sin embargo, muchos problemas en la cobranza podrían evitarse si las IMF se aseguraran que los procesos previos al proceso de cobranza son conducidos correctamente, lo que claramente esta bajo el control de las IMF. A continuación son algunos de los errores más comunes que ocurren dentro de los subprocesos antes de la cobranza:

- ***Promoción*:** El producto no responde a las necesidades reales de los clientes; falta una clara definición del cliente objetivo; el destino del crédito difiere del destino pretendido con el producto; no se promociona "la relación crediticia a largo plazo" sobre la base del pago oportuno de las cuotas del crédito; falta de capacitación del asesor de crédito, vendedor, etc.

- ***Evaluación*:** Fallas en la aplicación correcta de la metodología de crédito como: El monto del crédito sobrepasa la capacidad del negocio o los clientes presentan sobreendeudamiento; cliente tiene malas referencias o actitud negativa hacia el pago puntual; no se verifica la consistencia de la información o no existe control de la documentación; carencia de políticas claras para la renovación de créditos. Falta de herramientas para el análisis y control del riesgo; herramientas que permitirían mayor entendimiento de la probabilidad de no pago del cliente, identificando las causas en el entorno que podrían afectar la recuperación de un crédito desembolsado y alertar a la alta gerencia acerca de los múltiples eventos asociados con un débil identificación de los riesgos operacionales (fraudes, deficiente infraestructura, contradicciones y vacíos en los procesos, etc.).

- ***Aprobación*:** Decisiones son influenciadas por la presión de alcanzar metas; se toman de manera subjetiva, basadas en la confianza o experiencia del asesor de crédito sin el debido análisis de crédito.

- ***Desembolso*:** Ausencia de un análisis objetivo para el establecimiento de las condiciones del crédito: monto a prestar, plazo, monto de la cuota, fecha mas oportuna para el pago de las cuotas del crédito; falta de motivación del cliente para el pago oportuno debido a la carencia de educación y recordación al cliente durante el desembolso ; no existen canales alternativos de pago como Internet, agentes y redes de pago que pueden reducir los costos de transacción para los clientes; errores operativos en la formalización del crédito como no identificación del titular o falta de firmas en los contratos y documentos de crédito. Otro aspecto a considerar es el retraso en el desembolso de créditos, que podría ocasionar la perdida de la oportunidad de inversión y consecuencialmente la desviación de los fondos del crédito o su uso para fines de consumo.

Adicional a los posibles errores en los subprocesos, las altas tasas de morosidad resultan de la falta generalizada de planeación en el proceso de cobranza. Frecuentemente la gestión de cobranza se aprecia como una actividad secundaria y en muchas organizaciones inexistentes, o sin una estrategia definida. Niveles elevados de morosidad también pueden originarse en problemas sectoriales, sociales, enfermedades, robos, accidentes, estafas, desastres naturales y demás contingencias.

Cuando las IMF observan un alza en la tasa de morosidad, es importante que analicen la cartera vencida con mucho cuidado, para identificar claramente el origen de la mora y estimar la

probabilidad de pago, así como definir las estrategias de cobranzas más eficientes. Las herramientas de análisis y control del riesgo contribuyen significativamente a la identificación de amenazas en las operaciones para reducir el impacto en la mora. Esta identificación se realiza a través del proceso conocido como "*Data mining*" lo que es explicado mas adelante en detalle en este documento

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

En tal sentido, 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 con el proceso que sigue la gestión de cobranza:

a) ***Análisis del caso:*** *¿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) ***Contacto con el cliente:*** *¿Qué información registra el cliente? ¿Donde está ubicado el cliente? ¿Cuáles acciones ya fueron ejecutadas?*

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

d) ***Generación de 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 compromisos 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 le de prioridad al pago de este crédito?*

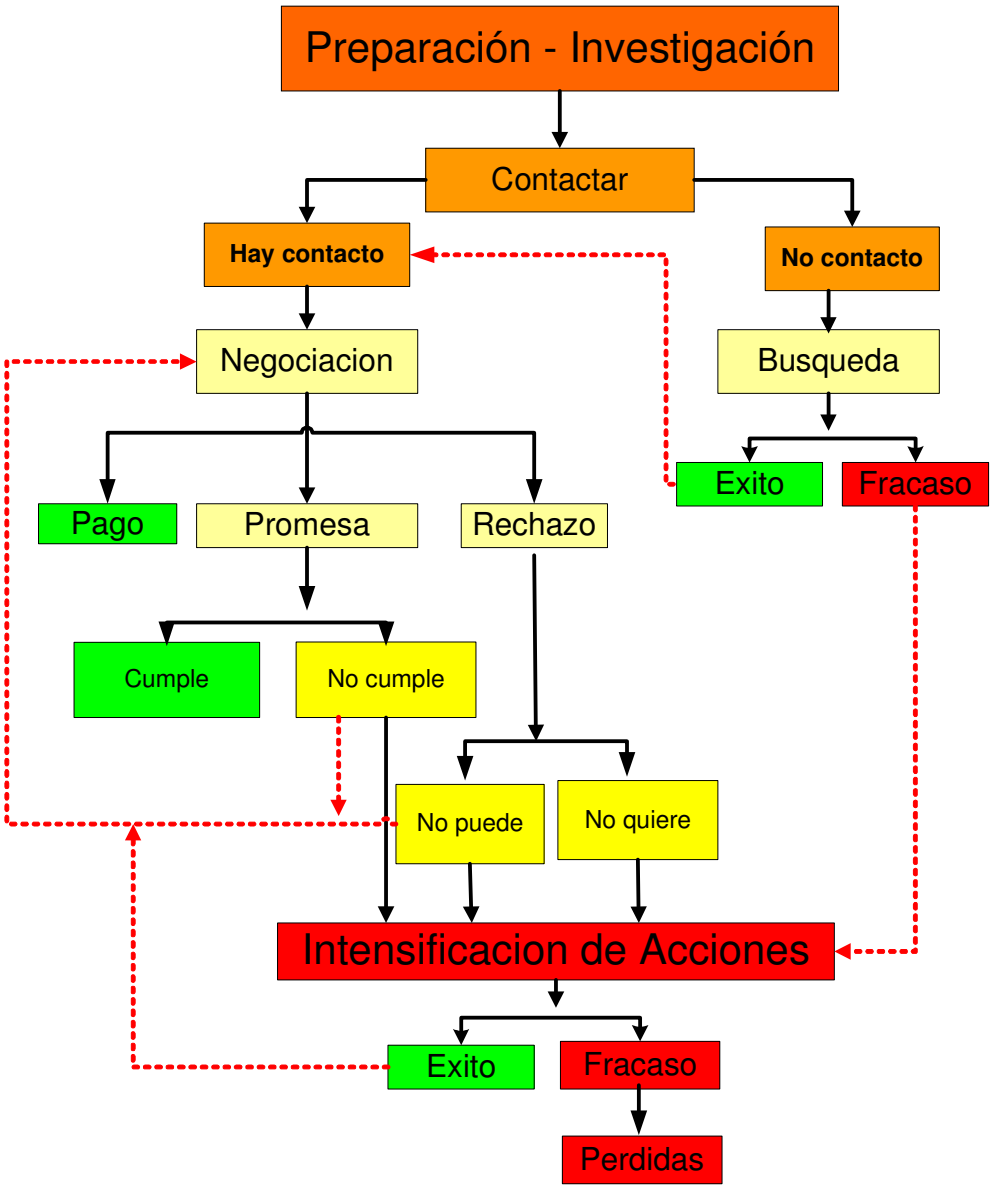
f) ***Cumplimiento de compromisos de pago:*** *¿El cliente cumplió con el compromiso de pago en la fecha indicada? ¿Demuestra que quiere pagar?* El objetivo es mostrar consistencia a lo largo de todo la gestión de cobranza. No basta el compromiso y la actitud positiva del cliente hacia el pago; los gestores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

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

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

i) Intensificación de las acciones: *¿Cual 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 "pérdida": Es importante también que las IMF definan 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.



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: *call center*, asesores de crédito, y gestores de campos. 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 las IMF, 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 cuenta a Legal para su exigencia en las instancias judiciales, salvo que las gestiones anteriores no hayan resultado eficientes por motivos externos a la gestión de cobranza.

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:

- ***Orientación a la refinanciación, renovación, o el 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.

- ***Orientación 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 IMF 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 perdidas de tiempo y dinero de la institución.

Es de vital importancia para su rentabilidad a largo plazo, que las IMF 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.

III. Mejores Prácticas en la Gestión de Cobranza

La cobranza debe planearse antes del lanzamiento de un nuevo programa de microfinanzas como parte integral del producto a ofrecer y como condición necesaria para lograr el crecimiento sano y sostenido de la institución. Las secciones a continuación presentan las mejores prácticas en cobranzas y dan ejemplos ilustrativos, cuando se aplican y su implementación en instituciones de Microfinanzas. Estas prácticas se implementan mucho antes de observar la morosidad, y buscan crear estrategias proactivas para evitar los créditos morosos. Reconocen el rol importante del personal tanto interno como externo. Recomiendan técnicas para la recopilación y mantenimiento preciso de información, la segmentación de clientes y la oferta de "productos de cobranza" conocidos también como alternativas de pago ajustadas a las necesidades de los clientes. Y finalmente, recomiendan un conjunto de políticas y procedimientos para la cobranza exitosa de créditos morosos.

Práctica No. 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 IMF 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 tasas de morosidad. 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 mas accesibles y convenientes para realizar el pago.

Ejemplo en Práctica – India

En India donde el crédito grupal es el modelo de financiamiento imperante (metodología Grameen) las instituciones promueven como habitual practica que en cada reunión de grupo de clientes se repita/ore en conjunto una especie de código de conducta o ética que es pronunciado en lengua local y que enfatiza la obligación del pago oportuno, la solidaridad del grupo que debe pagar en el caso que algún miembro no pueda cumplir con su pago y la importancia del ahorro.

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 mutualmente beneficiosas

Involucrar al cliente en la programación de fechas de pago que sean mutualmente 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.

Ejemplo en Práctica – Ecuador Banco Solidario

Banco Solidario en Ecuador enfatizó la importancia en la educación sobre el buen pago a través de sus plataformas de atención usando material impreso sobre los beneficios en el pago puntual así como los deberes de los garantes antes del desembolso del crédito. Otra actividad pro activa fue el desarrollo de sistema de premiación para clientes puntuales realizando sorteos "fuerza solidaria" y recordación del pago oportuno a través del call center *interno del Banco y el asesor de crédito.*

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, obsequios, etc. 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. .

Determinar el Procedimiento Adecuado para la Cobranza

La buena cobranza demanda una inmensa cantidad de tiempo y recursos. Las IMF deben decidir entre contratar una compañía especializadas de cobranza o crear una unidad interna para este propósito. Sin embargo, antes de decidir, debe analizar sus opciones con mucho cuidado, considerando los recursos, costos y beneficios de cada opción, y la disponibilidad de compañías de cobranzas en el mercado. La tabla a continuación pone en evidencia las ventajas y desventajas de las dos opciones.

Opción 1: Contar con compañías especializadas de cobranza

Ventajas
▪ Cuentan con personal entrenado y especializado que disponen del tiempo suficiente para una buena gestión del cobro. ▪ El control y la supervisión de las actividades son costosos, y este costo se traslada a la compañía. ▪ El cliente es intimidado ante la aparición de un nuevo gestor o compañía diferente. ▪ Tienen mayor capacidad para desarrollar una gama de servicios de cobranza, como son los *call centers*, colectores de pago, gestores en terreno, y puntos de recaudo.
Desventajas
▪ Carecen de experiencia en el trato con el sector de bajos ingresos. ▪ No son disponibles en todos los mercados o países. ▪ Poco interés en la relación con el cliente, lo que dificulta su reactivación ▪ La comunicación interna entre la institución y la compañía se complica, se puede duplicar esfuerzos y caer en contradicciones frente al cliente. ▪ Al tener contacto directo con los clientes, muchos problemas internos se dan a conocer y las instituciones pierden confidencialidad. ▪ Falta de autoridad para el cobro cuando los clientes los desconocen alegando no tener vínculo alguno con ellos. ▪ Compañías especializadas podrían no adherirse a los mismos procedimientos éticos y estándares que promueven las instituciones para el tratamiento de los clientes

Ejemplo en Práctica – Brasil
Real Microcrédito

Real Microcrédito (RMC) utilizó los servicios del Banco ABN AMRO Real (Call Center) a partir de 5 días de atraso, adicional a una empresa especializada para gestionar la cobranza de sus créditos. Una lección aprendida de esta experiencia fue que el lograr posiciones dedicadas para RMC tanto en el call center del Banco y la empresa de cobranza contratada por el Banco ABN AMRO Real permitió que RMC pudiera contar con un servicio mas personalizado y adecuado al sector ya que estos servicios antes se proveían para el sector tradicional del Banco de altos ingresos. Con ello se incrementó y mejoraron los contactos con los clientes, por ejemplo el "speech" de cobranza se diferenció (se contó con otro "speech" para los clientes de RMC), así como por ejemplo se realizó cobranza telefónica a avales, que no es política del Banco. También se mejoró la comunicación entre los gestores de cobranza y la empresa de cobranza para la realización de las negociaciones con el cliente.

Opción 2: Implementar una Unidad Interna de Cobranza

Ventajas
▪ Las unidades internas tienen mayor conocimiento del cliente y del mercado. ▪ Se preocupan por mantener la relación con el cliente, y la posibilidad de reactivación. ▪ Contribuyen en la retroalimentación interna del proceso integral del crédito. ▪ El personal se siente parte de la organización y se compromete con los objetivos. ▪ Cuentan con una base de datos que permita el desarrollo de la cobranza predictiva. ▪ Las IMF mantienen control total sobre la interfase con el cliente debido a que las practicas de cobranza se mantienen alineadas con la ética y los estándares de la institución
Desventajas
▪ Las unidades internas exigen un proceso formativo especializado que pocas IMF pueden brindar a su personal, por falta de tiempo y recursos; el control y supervisión de las actividades y personal de cobranza también implican costos altos. ▪ Carencia de un adecuado reconocimiento personal y profesional a los gestores de cobranza. La cobranza es una actividad poco grata y en algunos contextos culturales tiene una imagen negativa. ▪ Distracción de las labores de promoción y análisis sobre todo en periodos de expansión. ▪ Escasa experiencia de las IMF en cobranza

Ejemplo en Práctica – Paraguay
Financiera El Comercio

Los accionistas y directores de Financiera El Comercio en Paraguay crearon una compañía separada de cobranza denominada "Gestión" para recuperar las cuentas con más de 180 días de mora que adquiría de Financiera El Comercio, usando gestores de cobranza y abogados especializados. Esta compañía también proveía el servicio de call center para créditos en mora hasta 30 días, para apoyar a los asesores de crédito de Financiera el Comercio en sus actividades de cobranza. Después de varios años esta compañía se reintegró a Financiera El Comercio. Sus principales razones por esta decisión fueron altos costos operativos al contar con dos estructuras administrativas separadas (dos contabilidades, dos directorios), un divorcio entre las dos instituciones que muchas veces no hablaban el mismo idioma, y la carencia de un sistema de retroalimentación desde la empresa Gestión hacia el área de riesgos de la financiera para la revisión de sus políticas y procedimiento.

Seleccionar y Capacitar el Personal

Una vez tomada la decisión de crear una unidad interna de cobranza o contratar una compañía externa, la IMF debe identificar los cargos y sus roles, si alguno, podría ser ocupado por personal de la IMF 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 campo, *call center*, compañías de cobranza, abogados, etc.), incluyendo los niveles precisos de participación. Por ejemplo, el personal del *call center* puede contactar al cliente, pero no debe negociar, ya que no está entrenado para tal fin.

La capacitación es importante para garantizar el éxito en la recuperación de los créditos y el trato adecuado al cliente. Es importante capacitar al personal en técnicas y tácticas como: manejo de la argumentación típica del cliente moroso, manejo de personalidades difíciles, tipos de deudores, pautas y lenguaje para el contacto con el cliente, negociación, perfil del cliente moroso, así como completa comprensión y utilización de las herramientas de cobranza y el conocimiento del ámbito jurídico resultan relevantes.

Ejemplo en Práctica – Ecuador
Banco Solidario

Banco Solidario desarrolló un plan de capacitación para su personal de cobranza basado en conocimientos y experiencia de ACCION. El enfoque de la capacitación fue básicamente proporcionar a los gestores de cobranza una visión integral del rol de la cobranza en el ciclo integral del activo (cobro para volver a vender con servicio al cliente), y tácticas de cobranza.

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 mas efectivo en este sentido que los tradicionales parámetros de mora que consideran créditos en retrasos por mas 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

asesor de crédito o gestor de cobranza; lista de clientes morosos por monto de crédito pendiente o días de retraso; reporte diario de mora, etc. Este tipo de reportes normalmente son generados diariamente por el sistema.

- 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; cartera por tramos de mora, etc. 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, ciclos de facturación, 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, *call center*, servicios a través de compañías de cobranza, etc., este 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. Las IMF deben 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.

Ejemplo en Práctica – Paraguay
Financiera El Comercio

Financiera El Comercio contactó a las referencias del cliente para solucionar un común problema en la ubicación de clientes morosos. Las IMF generalmente atraviesan por muchas dificultades en la localización y ubicación de clientes quienes han cerrado su negocio y han cambiado de dirección domiciliaria. Para resolver esto, El Comercio pensó que seria una buena idea tratar de localizar a los clientes a través del contacto de las personas registradas como referencias personales en la historia del cliente durante el proceso de evaluación. Anteriormente se pensaba que las referencias personales solo proveían información referente al carácter del cliente exclusivamente durante el proceso de evaluación del crédito, sin embargo la experiencia ha ensenado que generalmente las referencias son amigos o familiares del cliente y pueden proporcionar información actualizada del paradero del cliente, vital para la recuperación de créditos en mora.

El establecimiento del Comité de Mora
El comité de mora debe ser conformado por el personal que participa en las actividades de cobranza: asesores de crédito, gestores de cobranza, gerentes de sucursal, entre otros. En reuniones periódicas discuten y analizan casos de clientes en mora, estrategias, procesos, se brindan sugerencias, y se aprende de los errores detectados en el proceso de otorgamiento; también discuten y analizan las estadísticas e indicadores de cartera, los retos y logros.

Este comité apoya el desarrollo una cultura de cobranza dentro de la institución, así también constituye un sistema de retroalimentación constante para la institución sobre las estrategias, políticas y procedimientos de cobranza implementados. A su vez es una instancia para el control de la morosidad, toma de decisión colectiva y forum de aprendizaje.

Crear Unidades Internas de Control Metodológico
Las unidades internas de Control Metodológico, o auditoria 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 auditoria tradicional del sector bancario resultan inadecuados para el sector microfinanciero, 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 de instituciones como Financiera El Comercio, Banco Colombia, Real Microcrédito, Banco Solidario y otras instituciones.

Práctica No. 4 – Contar con Políticas y Procesos de Recuperación Claramente Definidos

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:

Establecer Políticas para el Contacto con el Cliente
Cuándo realizar el primer contacto? Sería mejor por teléfono, vía e-mail, cartas, 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 de Riesgo
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.

Ejemplo en Práctica – Ecuador Banco Solidario

Banco Solidario en Ecuador desarrolló una experiencia de cobranza que entre sus ventajas destacó la standardización de los procesos de cobranza, la definición clara de las actividades a realizar, y el desarrollo de mecanismos de cobranza orientados a la fidelización de los buenos pagadores.

- 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 optima 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* 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.[2]

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.

El *scoring* de cobranza es un sistema para la asignación de puntos o pesos según las características del cliente, con el objetivo de obtener un valor numérico que refleje cuánto mas 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 lo

[2] Teskiewicz, Alberto. "Modelos predictivos para cobranza y refinanciación". First Collection Summit, Credit Management Solutions, Buenos Aires, Argentina 2007.

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 IMF 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 microfinanzas.

Ejemplo en Practica – Scoring de Cobranza: Optimizando el envió de cartas de cobranza con o sin score.

Sin score	Con score	Con score	Actividad
Días de atraso	Prioridad Alta Días de atraso	Prioridad Baja Días de atraso	
7	5	15	Carta 1
15	10	20	Carta 2
40	30	45	Carta 3
60	45	60	Aviso jurídico

Tradicionalmente se envían cartas de cobranza de acuerdo con el número de días de atraso sin identificar prioridades y probabilidades de cobro. En el caso de la aplicación de score de cobranza, el día de envío de la carta de cobranza dependerá principalmente de la prioridad definida, basada en la probabilidad de cobro y el riesgo del cliente.

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*. Si 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 peguntarse *¿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. Las IMF 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.

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. Las IMF deben desarrollar varias alternativas u opciones de pago para los clientes, ajustadas a sus diversas necesidades y situaciones, así armándose al personal para ganar la 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 las IMF han utilizado la reprogramación o restructuración 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 IMF cuente 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 mas 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 él 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.

Ejemplo en Práctica – Brasil
Real Microcrédito

Real Microcrédito (RMC) desarrolló un novedoso sistema denominado "acuerdo de pago" basado en un sistema de descuento de recargos, moras, intereses y gastos que tiene una correlación directa con el plazo acordado para lograr el repago total de la deuda. Así por ejemplo el cliente que escoge el menor plazo de repago recibe el mayor descuento. Este producto de cobranza fue diseñado dentro de una campaña de recuperación, sujeta a una estructura de plazos y con una duración predeterminada (no fue un producto permanente). La alternativa se ofrece a los clientes a partir de cierto número de días de atraso, por lo que debe manejarse con mucha discreción ya que el cliente que posee 60 días de atraso y desea pagar y recibir el descuento podría elegir esperar hasta cumplir 90 días de atraso para alcanzar este beneficio.

IV. 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 las IMF, 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 protección al consumidor vigente en cada país.

Para mantener un adecuado equilibrio entre las prácticas de cobranza y la protección al consumidor, la IMF debe 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.

Una reciente publicación de ACCION[3] acerca de la protección al consumidor menciona "***el desarrollo de apropiadas prácticas para el cobro de deudas***" como un principio fundamental de servicio al cliente. Algunos ejemplos que las IMF pueden implementar para garantizar y monitorear que su personal respete y practique este principio son:

- ***Monitorear las actividades de cobranza*:** A través de unidades internas de control y auditoria las IMF 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 IMF 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 gerente de la sucursal y otras instancias como parte del análisis y evaluación de las actividades de cobranza.

- ***Limitar el tiempo de interacción***: Las IMF deben 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.

La venta y la Cobranza

Protección al consumidor también juega un papel en la relación entre ventas y cobranza y en la supervivencia de la IMF a largo plazo. Las instituciones financieras definen claramente su actividad como el otorgar y cobrar créditos, cuanto más eficiente resulte este proceso mejor serán los resultados. La venta y la cobranza son actividades estrechamente vinculadas, y precisamente por eso las IMF no pueden orientarse exclusivamente a una sola actividad ya que existe una clara dependencia entre estas actividades. Las dos deben manejarse en forma integral y eficiente para lograr sostenibilidad. Un principio básico es *El otorgamiento de un crédito no puede considerarse realizado completamente hasta que no se ha cobrado íntegramente.*

[3] Lee Devaney, Patricia "Bringing pro consumer ideals to the clients – A Consumer Protection Guide for financial Institutions serving the Poor" ACCION Monograph # 14 2005

Mantener un equilibrio adecuado entre la venta y la cobranza es un factor clave y crítico de éxito y supervivencia. Muchas IMF, en su afán de alcanzar expansión masiva hacia nuevos mercados y retención de clientes a través de más servicios financieros, desarrollaron nuevos productos como son tarjetas de crédito, créditos paralelos, estaciónales, mejoramiento de vivienda, e ingresaron a nuevos mercados. Muchas veces estos cambios suman al incremento del nivel de endeudamiento de los clientes, fruto de una mayor bancarización del sector. Esta combinación ha llevado a en un mayor deterioro de cartera y las actividades tradicionales de cobranza resultaron insuficientes para contener el deterioro. Por lo tanto, las IMF se vieron en la necesidad de implementar nuevas estrategias para garantizar una efectiva recuperación de los créditos de la mano con su programa de expansión.

Análisis del Costo de la Gestión de Cobranza

Para obtener el costo de la gestión de cobranza es necesario definir previamente el tamaño y los participantes en la gestión de cobranza, cuántos gestores o cobradores tendremos, definición de salarios, incentivos, comisiones; ¿utilizaremos servicios especializados? Generalmente el número de gestores de cobranza en terreno representa mas del 50% del total del personal del área porque este tipo de cobranza permite una mejor ubicación del cliente y esta en directa relación con el tamaño de la cartera (numero de clientes a gestionar). Esto se aplica también para *call centers*, estudios jurídicos, etc.

La distribución típica de los gastos en una unidad de cobranza con servicios de compañías externas se refleja en la siguiente tabla:

Rubro	**Porcentaje del total Gastado**
Salarios e incentivos	40 – 60%
Otros gastos operativos (transporte, local, etc.)	20%
Tarifas de compañías de cobranza o servicios especializados[4]	20 – 40%

Fuente: "Riesgo y Rentabilidad, Banca al consumidor y proceso de adquisición de cuentas." (Curso de capacitación en cobranza, ofrecido por la empresa Winners, 1998).

El gasto total de la gestión de cobranza (GC) es la suma de todos los rubros mencionados arriba:

GC = Salarios + Otros Gastos Operativos + Tarifas por servicio:

Las instituciones gastan también en provisiones de crédito (GP) por pérdidas de créditos, luego tenemos que el monto total gastado para la institución (MGI) esta dado por:

MGI = GC + GP

Para optimizar el monto total gastado por la institución, debemos considerar el gasto total de la gestión de cobranza (GC) versus los gastos de provisiones (GP). Estos dos deben ser inversamente proporcional el uno del otro, es así que a medida que GC aumenta GP debe disminuir. El cuadro a continuación muestra n ejemplo hipotético.

[4] En este ejemplo los autores han asumido que la unidad de cobranza cuenta con los servicios de una compañía externa para algunas actividades de cobranza

Periodo	Gastos Gestión de Cobranzas (GC)	Gastos en Perdidas de crédito (GP)	Total
1	0	10,000	10,000
2	2,000	8,000	10,000
3	3,000	6,500	9,500
4	4,000	5,000	9,000
5	5,000	4,500	9,500
6	6,500	4,000	10,500

Fuente: "Riesgo y Rentabilidad, Banca al consumidor y proceso de adquisición de cuentas." (Curso de capacitación en cobranza, ofrecido por la empresa Winners, 1998).

De este ejemplo podemos concluir que los objetivos de una unidad típica de cobranza son:

- Optimizar el resultado final de la Gestión de Cobranza
- Incrementar el gasto de cobranza (GC) vs. el gasto en perdidas de crédito (GP)

V. Conclusión

La cobranza es un servicio al cliente que las IMF deben considerar antes del lanzamiento de un nuevo programa de crédito. Su importancia se radica en su papel como parte del ciclo integral del crédito, al igual que una importante fuente de retroalimentación para los procesos previos de cobranza donde en muchos casos se originan los problemas de morosidad.

Las mejores prácticas aquí no pretenden conformar la lista comprensiva de todas las estrategias que puede utilizarse para tratar y reducir la morosidad, pero de acuerdo con la experiencia de los autores son las más efectivas. Las instituciones también deben estar conscientes de los asuntos de protección al consumidor de un punto de vista de la gestión de cobranza, al igual que la estructura de costos apropiada para garantizar la distribución adecuada de los fondos. Lo que se debería captar por encima de todo es que la mejor estrategia de cobranza es la administración de clientes al día, gestión que se lleva a cabo antes de existir un problema de morosidad y termina solamente después de reconocer la pérdida del crédito.

Glosario de términos

Cobranza—Acciones tomadas para la prevención y recuperación de créditos morosos

Refinanciación de un crédito—La modificación de un crédito existente, desembolsado por la institución crediticia, en respuesta a la incapacidad de pago de un cliente en el largo plazo; generalmente involucra ajustes en las condiciones iniciales del crédito y podría incluir también la ampliación del monto del crédito; clientes son requeridos a cumplir algunas condiciones previas.Generalmente el crédito esta vencido, y se genera una sola operación en el caso que e cliente tenga varios créditos con la institución

Restructuración o Reprogramación de un crédito—La modificación de un crédito existente en respuesta a la incapacidad de pago del cliente en el corto plazo, generalmente se trata de modificaciones en el plazo y frecuencia de pago del crédito. . Generalmente el crédito esta al día

Crédito moroso o en atraso—Créditos sin recibir el pago de una cuota en el día de vencimiento; generalmente se define el cliente en mora después de un día de atraso en el pago de su cuota.

Bibliografía

Brachfield, Pere J. "*Jaque a los impagados: el recobro de los impagados mediante la negociación efectiva con los morosos"*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A., 2004.

———. "*Recobrar impagados y negociar con morosos"*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A. 2002.

"*De o golpe na inadimplência*."Revista Vendamas Sao Paulo, Brasil. Febrero del 2006.

Devaney, Patricia Lee. "*Beneficiando al cliente con ideales en pro al consumidor*", Monografía ACCION No. 14, ACCION International, Mayo del 2006.

Misino, Dominick J. "*Negotiate and Win: Unbeatable Real-World Strategies from the NYPD'S Top Negotiator*." McGraw-Hill Trade, May 19, 2004.

_____"*Riesgo y Rentabilidad, Banca al consumidor y proceso de adquisición de cuentas*." Curso de capacitación en cobranza, ofrecido por la empresa Winners, 1998.

Rial, Astrid, "*Las Mejores practicas en las cobranzas al Consumidor*". Londres: VRL Publishing, Ltd., 2004.

Teskiewicz, Alberto. "*Modelos predictivos para cobranza y refinanciación*". First Collection Summit, Credit Management Solutions, Buenos Aires, Argentina 2007.

"*Políticas y Manuales de Cobranza y Recuperación de créditos*" de las entidades de microfinanzas referidas en el presente documento

Mori, Tiodita y Carranza, Luz. Taller de capacitación: "*La Cobranza Eficaz y su rol en el circuito integral del Activo*", curso interactivo de capacitación dirigido al área de cobranza del Banco Solidario – Ecuador , conducido en las ciudades de Guayaquil y Quito durante 11 -16 de Septiembre 2006, con la participación de 38 agentes de cobranza entre ellos supervisores de cobranza y gerentes regionales.

Nimal A, Fernando. "*Managing Microfinance Risks - Some observations and suggestions*", Asian Development Bank, July 2008.

_____CSFI, "*Microfinance Banana Skins 2008 – Risk in a blooming industry*". Centre for the study of financial Innovation, 2008.

Este reporte fue preparado por Bettina Wittlinger, Luz Carranza, y Tiodita Mori, consultores de ACCION International, Programas Globales. Las autoras trabajaron en la implementación de programas de cobranza para Banco Solidario, Financiera El Comercio, Banco Columbia, RealMicrocredito, y varios programas en India entre el 2003 y la fecha de publicación de este *InSight.* El artículo fue editado por Kelley Mesa, Anita Gardeva, y Jori Ortegon.

Vaya un agradecimiento especial a Verónica Aznaran por sus observaciones valiosas para este *InSight*. Verónica cuenta con once años de experiencia en el sistema financiero peruano, especializándose en cobranzas para PyMES, y en el crédito comercial en Perú.

Mil gracias a nuestros colegas en ACCION International: Andrés Calderón, Vicepresidente de Riesgo, Victoria White, Directora de Programa—India, por sus valiosas observaciones y revisión de este InSight y a Susana Barton, Directora Principal—Innovaciones y Soluciones Integradas , por su apoyo permanente, y por facilitar la oportunidad de escribir esta edición de *InSight*.

La serie *InSight* de ACCION resalta las aplicaciones prácticas, puntos de vista de políticas y las investigaciones en permanencia de ACCIÓN. Si desea descargar otras ediciones de *InSight* sin recargo, por favor visite nuestro sitio Web http://www.accion.org/insight.

Otros títulos en la serie *InSight* de ACCIÓN:

InSight 1: Marco de ACCIÓN para la Evaluación de la Pobreza
InSight 2: Perfil Económico para 15 MicroKing Clientes en Zimbabwe
InSight 3: Como hacer que las microfinanzas sean transparentes: Artículo de Políticas de ACCIÓN sobre la Transparencia
InSight 4: Construyendo Vivienda para los Pobres – Un Ladrillo a la Vez Crédito para el Mejoramiento de Vivienda en Mibanco
InSight 5: Hallazgos del Análisis de Pobreza: Mibanco, Perú
InSight 6: El Modelo de Compañía de Servicio: Una Nueva Estrategia para los Bancos Comerciales en Microfinanzas
InSight 7: Inteligencia del Mercado: Cómo lograr que la Investigación del Mercado Funcione para las Microfinanzas
InSight 8: ACCIÓN Hallazgos del Análisis de la Pobreza: SOGESOL, Haití
InSight 9: El Sistema PortaCredit de ACCIÓN: Tecnología para aumentar la eficiencia de las instituciones microfinanzas
InSight 10: Impulsando el Impacto de las Remesas a través de Productos Microfinancieros: Perspectivas de Investigación de Mercado
InSight 11: Experiencias de ACCIÓN en las Finanzas Rurales en América Latina y África
InSight 12: El Desarrollo de Productos de Microfinanzas de Vivienda en Centroamérica
InSight 13: ACCIÓN Hallazgos del Análisis de la Pobreza: BancoSol, Bolivia
InSight 14: Capacitación en Habilidades Practicas para Microempresarios: Las Experiencias de ACCIÓN con el Programa "Diálogo de Gestiones"
InSight 15: Tendiendo un puente sobre el vacío financiero: La experiencia de ACCIÓN con fondos de garantía para instituciones de microfinanzas
InSight 16: Instituciones de microfinanzas y Riesgo Cambiario: La Experiencia de los Afiliados Latinoamericanos de ACCION
InSight 17: ACCION Hallazgos del Análisis de la Pobreza: Apoyo Integral, El Salvador
InSight 18: ¿Quien Comprará Nuestro Papel: Microfinanzas Rompiendo los Mercados de Capital? (Cracking the Capital Markets)
InSight 19: Ofreciendo crédito a pequeños productores agrícolas de cultivo único: el caso de Financiera El Comercio

InSight 20: Capacitación Financieramente Viable para Microempresarios: El Modelo de Negocios de Acción – Diálogo de Gestiones
InSight 21: Dimensionando Las Microfinanzas Para Vivienda: Un Estudio entre los Afiliados de ACCION en Latinoamerica
InSight 22: Microfinanzas Penetrando los Mercados de Capital II
InSight 23: Oferta Pública Inicial de Banco Compartamos
InSight 24: Guías para evaluar las actuaciones Sociales
InSight 25: Desafíos y Oportunidades en la Bancarización de Remesas: Elementos Claves para el Desarrollo de Estrategias para la Bancarización de Receptores de Remesas