LA RECUPERACIÓN DE LA CARTERA

¡Bienvenidas!
¡Bienvenidos!

PRIMERA PARTE

1.GENERALIDADES SOBRE LA COBRANZA

El Proceso

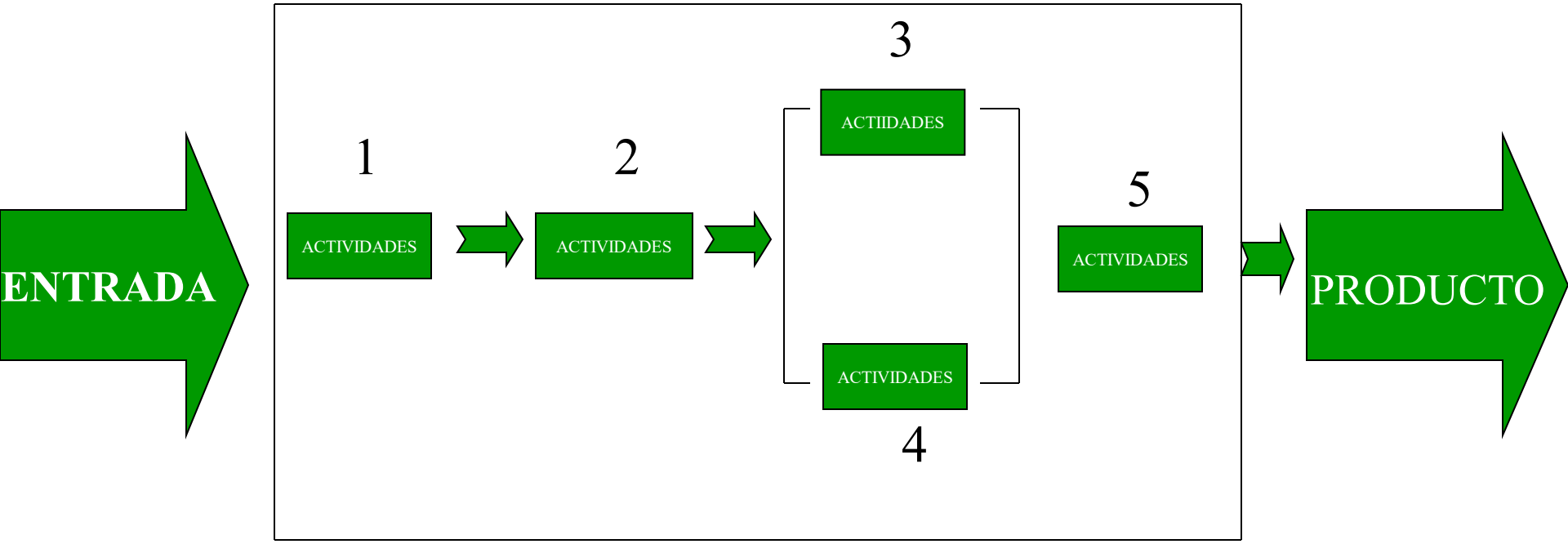
1. ***Definición.”*** Conjunto de actividades, que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente” (Michael Hammer).

   “Una actividad que se lleva a cabo en una serie de etapas para producir un resultado específico o un grupo coherente de resultados específicos” (Daniel Morris)

2. ***Elementos.*** Actividades - Etapas - Producto.

3. ”No son los productos, sino los procesos, que los crean, los que llevan a las empresas al éxito”. (Michel Hammer)

ESQUEMA DE UN PROCESO



=ACTIVIDADES

1,2,3,4,5 =ETAPAS Y ORDEN DE EJECUCIÓN

LOS ELEMENTOS DEL PROCESO APLICADOS AL CRÉDITO, LA CARTERA Y LA COBRANZA

- **Actividades**: las desarrolladas para investigar al solicitante, decidir, administrar la cartera y recuperarla.
- **Etapas:** Investigación del solicitante, asignación del crédito, administración de la cartera y su recuperación (cobranza)
- **Producto:** Cartera sana.

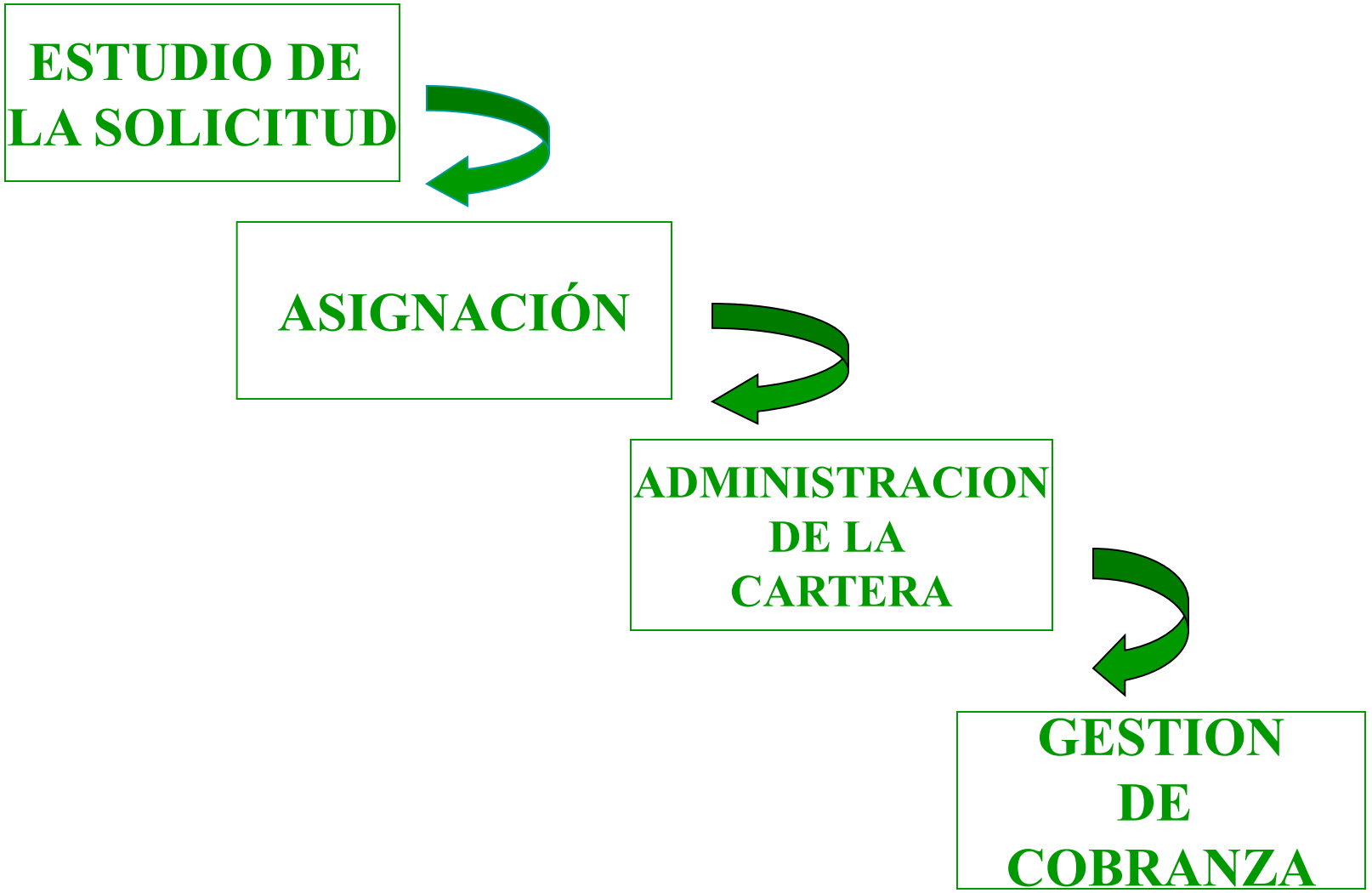
”No son los productos, sino los procesos que los crean, los que llevan a las empresas al éxito”.

(Michel Hammer)

Primera Parte

1. El proceso de estudio y concesión del crédito y de la administración y recuperación de la cartera
2. Naturaleza, objetivos y clases de cobranza
3. La adecuada rotación de la cartera , clave para la rentabilidad del crédito
4. Factores Internos y externos de los créditos educativos en mora.
5. Principios en los cuales debe basarse la cobranza
6. Características del proceso de cobro
7. Las políticas de cobranza y su relación con las de cobro.

1. PROCESO DE LA CONCESIÓN DE UN CRÉDITO



1. PROCESO DE LA CONCESIÓN DE UN CRÉDITO

1.1.La Investigación del Solicitante

- Consiste en verificar los datos de la solicitud de crédito e investigar las cuatro Cs. (carácter, capacidad, capital y condiciones tanto internas[contrato,monto,garantías,plazo,tasas,descuentos,amortización] como externas[circunstancias de orden social,político y económico que pueden variar] en que se concede el crédito).
- Es la parte más importante del proceso, pues de la correcta investigación depende que los pasos siguientes puedan realizarse convenientemente.
- La mayoría de cuentas problema tuvieron su origen en fallas de la investigación.

1. PROCESO DE LA CONCESIÓN DE UN CRÉDITO

1.1.La Investigación del Solicitante

Principales aspectos que deben investigarse en la solicitud de un crédito educativo según Mario Zaldívar y Francisco Rodríguez

a) El antecedente académico del estudiante

b) El monto de la deuda

c) Las garantías

d) La tasa de interés

e) Otorgamiento para carreras que ofrezcan un mercado laboral dinámico y estable.

Hay que añadir también según Jorge Téllez F. :

f) Los períodos de amortización que deben facilitar el pago

g) La capacidad financiera del deudor y de su familia.

1. PROCESO DE LA CONCESIÓN DE UN CRÉDITO

1.2.La Asignación del crédito

Se fundamenta en

a) Los resultados obtenidos de la investigación del solicitante.

b) La aplicación de las políticas de crédito.

c) El correcto criterio de quien concede el crédito.

d) Según Jorge Téllez Fuentes en el futuro la eficiencia de los programas de crédito educativo en América Latina y el Caribe depende de reformas entre las que se cuenta “ *mejorar la aplicación de los criterios de selección para otorgar los préstamos*”

1. PROCESO DE LA CONCESIÓN DE UN CRÉDITO

1.3. La Administración de la Cartera.

- Al conceder el crédito, *se genera* la cartera. Los genes que generan la cartera y de los cuales depende que sea sana o enferma, son la adecuada investigación del cliente y la acertada toma de decisión.
- Generada la cartera es necesario realizar su seguimiento mediante una adecuada administración (planear, organizar, ejecutar, dirigir y revisar).

1. PROCESO DE LA CONCESIÓN DE UN CRÉDITO

1.4.La Recuperación de la Cartera.

- En el transcurso de su vida el ser humano enferma y necesita los cuidados médicos, tanto más especiales cuanto más grave sea la enfermedad.
- Igual sucede con la cartera: a veces *enferma* por culpa del cliente o de la entidad acreedora Entonces necesita los servicios de un profesional tanto más especialista cuanto más grave sea su enfermedad. **Este profesional es el Cobrador.**

1. PROCESO DE LA CONCESIÓN DE UN CRÉDITO

- Porque está dirigido especialmente a los estudiantes de estratos económicos bajos, indudablemente el crédito educativo es un crédito blando, y como tal, representa un riesgo alto.
- El continuo y cuidadoso seguimiento del deudor, en los aspectos de cultura del pago y de su rendimiento académico es medio eficaz para minimizar el riesgo y así garantizar, hasta donde es posible, el futuro retorno de la inversión hecha en el estudiante con resultados positivos tanto para él como para la institución crediticia., que así tendrá los recursos necesarios para continuar su misión.
-

1. PROCESO DE LA CONCESIÓN DE UN CRÉDITO

- La administración de la cartera cobra inusitada importancia cuando se trata de fuentes de financiación de programas originados en aportes de entidades privadas o gubernamentales que generalmente son los que mayormente conforman los recursos para los programas de crédito educativo.
- No solamente los gobiernos, también las entidades privadas son extremadamente exigentes en **la absoluta transparencia** con que estos recursos deben ser administrados.

1. PROCESO DE LA CONCESIÓN DE UN CRÉDITO

1.4.La Recuperación de la Cartera.

- En el crédito educativo esta etapa cobra especialísima importancia.
- Es bien conocida la sabia advertencia del doctor Gabriel Betancourt Mejía: ***"el crédito educativo le presta al estudiante y le cobra al profesional"***. Es una magnífica guía digna de tenerse en cuenta a través de todo el proceso de concesión y administración del crédito educativo.
- Este seminario tratará sobre esta etapa del crédito.

1. PROCESO DE LA CONCESIÓN DE UN CRÉDITO

1.4.La Recuperación de la Cartera

Necesidad de *crear y conservar* en los beneficiados con el crédito la *cultura de pago.*

Preguntas de reflexión:

- ¿Hasta qué punto y cuántos estudiantes beneficiados son concientes del especialísimo préstamo que les ha sido concedido y de que la puntualidad de sus pagos es parte vital de las fuentes de financiación para que la institución pueda continuar otorgando préstamos a otros estudiantes que los necesitan?
- ¿Se les reclama desde el comienzo y durante el plazo del crédito en esta solidaridad con los demás?
- ¿Se cuenta con medios eficaces, por ejemplo, la internet, para mantener continua comunicación con los beneficiarios?

1. PROCESO DE LA CONCESIÓN DE UN CRÉDITO

- Está fuera de duda: esta cultura de pago será la gran fuerza no sólo para el oportuno retorno del dinero prestado, sino también para que en un futuro apoyen económicamente mediante sus propias empresas o en las que laboren a la entidad que los ayudó para la culminación de sus estudios.

2. CLASES DE COBRANZA

2.1. Persuasiva, administrativa, corriente.

a) Busca **persuadir** al deudor con argumentos positivos, sobre los beneficios que trae la cancelación oportuna de la deuda.

b) Los argumentos positivos excluyen las amenazas o las motivaciones de carácter negativo, que pueden convencer mas no persuadir.

c) *Objetivos.* Deudor-Deuda-Nuevos créditos

d) *¿Con cuáles deudores realizarla?*

- Quienes desean pagar pero tienen dificultades.
- Los mal acostumbrados por culpa de la institución, que ha sido muy tolerante

2. CLASES DE COBRANZA

2.1. Persuasiva o administrativa o corriente

e) Medios para realizar la cobranza persuasiva:

- La carta
- La carta recomendada o certificada
- El fax
- La Internet
- La Visita del deudor a la oficina
- La Visita del Gestor a la oficina o domicilio del deudor
- El teléfono

La Cobranza Persuasiva
e) Medios para realizarla
Las Cartas

- **Cualidades**
  - Claridad
  - Concisión
  - Interesante
  - Personal
  - Precisión
  - Fácil visualización
  - Firme
  - Razonable

- **Clases**
  - Recordatorio
  - Investigación
  - Apelación
  - Última oportunidad
- **Características**
  - Tamaño grande
  - Repetición
  - Novedad

La Cobranza Persuasiva
e). Medios para realizarla

La carta recomendada : Asegura la recepción del requerimiento

Fax e Internet : Excelentes por su rapidez y recepción del mensaje

La visita personal al deudor : De ella se tratará luego

La Cobranza Persuasiva
e). Medios para realizarla

La visita del deudor al acreedor.

- Existen muchas posibilidades de que la intención del deudor sea la de pagar.
- Aunque a veces también su intención puede ser la de conocer al acreedor para saber si puede embaucarlo.
- Para lograr el pago y evitar el embaucamiento, aplicar desde el comienzo las técnicas adecuadas
- Es una ventaja para el acreedor: él está en su propio terreno

La Cobranza Persuasiva
e). Medios para realizarla

El peso que tiene el sitio donde se hace la cobranza se ejerce desde dos aspectos: *el simbólico y el efectivo*.

Valor simbólico: ir al lugar donde trabaja o reside el deudor puede interpretarse como sumisión o inferioridad de condiciones.

Valor efectivo: el lugar es de tenerse en cuenta porque normalmente, por un simple efecto psicológico se puede estar en ventaja o en desventaja.

La Cobranza Persuasiva
e). Medios para realizarla

- **Lugar del acreedor**

Ventajas:

a) Existe el aspecto psicológico: Normalmente uno se siente más seguro en su propio terreno.

b) Posibilidad de acudir en busca de apoyo y de consultar textos, documentos, etc.

Desventajas:

Interrupciones: Restan el ritmo, distraen, favorecen al deudor, pues son pausas que ayudan a que valore lo que está pasando; impiden abandonar el lugar.

La Cobranza Persuasiva
e). Medios para realizarla

Lugar del deudor

Ventaja:

Posibilidad de retirarse oportunamente.

Desventajas:

a) El aspecto psicológico

b) Las dificultades para buscar apoyo y efectuar consultas de documentos, textos, etc.

Visita que el deudor hace a la oficina de la institución

a) Antes de recibir al deudor estudiar su cartera. Si es persona desconocida, enterarse por medio de quienes lo han tratado personalmente o por teléfono.
b) Recibirlo con amabilidad en un lugar donde haya privacidad.
c) Ofrecer fórmulas de arreglo adecuadas a su situación.
d) Conducir la entrevista. No dejar que el deudor sea quien lo haga.

Visita que el deudor hace a la oficina de la institución

e) Obrar cortésmente pero con seguridad.

f) Si el acuerdo es para pago posterior a la visita, concretar día, hora y lugar.

g) Antes de terminar, hacer un resumen de los puntos tratados y acordados.

h) Haya habido pago o no, despedirlo cortésmente

i) Hacer en el historial del deudor la correspondiente anotación

LA TELECOBRANZA

- Aplicar todo lo relativo a la cobranza personal.

Cualidades

- Buscar el momento oportuno.
- Brevedad.
- Cortesía.
- Uso adecuado de la voz.

Ventajas

- Demanda atención.
- Respuestas rápidas
- Conclusión con facilidad

2. CLASES DE COBRANZA

2.2. Prejudicial, prejurídica o persuasivo-coactiva.

a) *¿En qué consiste?* Es un esfuerzo para evitar la acción judicial o coactiva.

b) *b) Objetivo.* También busca el pago de la deuda y el retorno del cliente para continuar vendiéndole, pero se insiste más en la recuperación de la deuda que en la del deudor. O sea, dinero-deudor, nuevos créditos

c) *¿Con cuáles deudores realizarla?*

- Con los deudores a quienes se les cobró persuasivamente sin resultados positivos .
- Con los que pudiendo pagar y que han recibido una labor educativa, se resisten a pagar

.

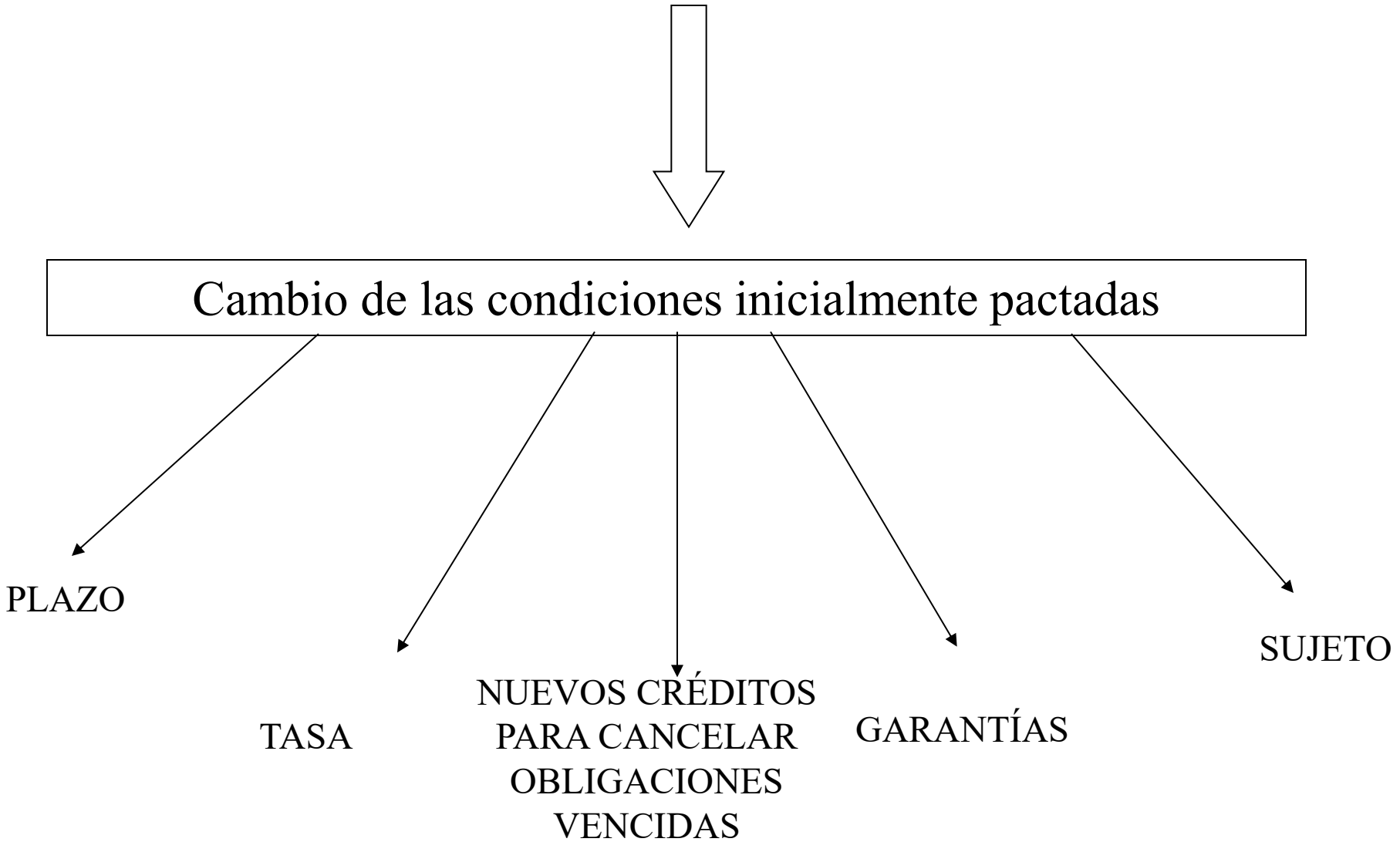
2. CLASES DE COBRANZA
d) ¿Cómo realizar la cobranza prejurídica?

La Refinanciación

a) Se facilita el pago de la deuda con plazos dentro de las condiciones previamente pactadas.

b) No concederla sino cuando se tienen razones muy seguras de que el deudor tiene posibilidades de cumplir, pues en caso contrario el problema se agrava.

REESTRUCTURACIÓN



LA REESTRUCTURACIÓN

1.Estudio financiero de deudor y codeudor

Capacidad de pago y solvencia

-Características del crédito
-Liquidez según flujo de caja

2.Liquidez, cobertura e idoneidad de las garantías

2.1. Celeridad para hacerlas efectivas

2.2. Valor técnicamente establecido en el mercado

2.3. Costos de realización

2.4. Cumplimiento requisitos legales para exigirlas

3, Información Financiera

Actualizada y documentada de las Centrales de Riesgo

LA REESTRUCTURACIÓN

4. Servicio de la deuda

Atención oportuna de la deuda y de los términos pactados

5. Antecedentes comerciales y crediticios de deudor y codeudor

La Cobranza Prejurídica e)Soluciones
La Reestructuración

- Es un mecanismo que modifica las condiciones originalmente pactadas con el fin de que el deudor pueda cumplir adecuadamente con su obligación.
- Exige:
  1. Estudiar la situación financiera de deudor y codeudor(es)

  a) Capacidad de pago y solvencia (características del crédito,liquidez esperada según el flujo de caja)

  b) Cobertura e idoneidad de las garantías (celeridad para su liquidez, valor real en el mercado, costos de realización, cumplimiento de los requisitos legales)

La Cobranza Prejurídica e) Soluciones
La Reestructuración

c) Información financiera actualizada y documentada de las centrales de riesgo.

d) Servicio de la deuda.

e) Antecedentes comerciales y crediticios del deudor.

2. Demostrar satisfactoriamente que existe la capacidad de pago.

3. Si existe una garantía real : actualizar el avalúo para establecer su valor en el mercado.

2. CLASES DE COBRANZA

2.3. Jurídica o coactiva.

a)¿En qué consiste? Es un proceso contencioso en el cual el acreedor-demandante busca el pago de una obligación mediante su ejecución forzada.

Se realiza mediante *el proceso ejecutivo*.

2. CLASES DE COBRANZA

2.3. Jurídica o coactiva

b) Observaciones

- ❖ Debe ser el último recurso, para exigir el pago de la deuda.
- ❖ Debe respetarse la autonomía de los abogados
- ❖El funcionario responsable de la cartera tiene debe controlarla minuciosamente.

2. CLASES DE COBRANZA

2.3. Jurídica o coactiva

c) Cuándo iniciarla

- Agotado el plazo de la cobranza prejudicial.
- Si hay mala fe.
- Si hay procesos que afecten el patrimonio del deudor o codeudor.

2. CLASES DE COBRANZA

d) Controles

- No suspender el envío de la cuenta mensual o de la factura a clientes demandados;
- Las visitas a juzgados para controlar los informes pueden hacerlas estudiantes de derecho. También hay empresas que prestan este servicio
- Usar publicaciones informativas sobre los actos de los juzgados.
- Llevar gráficos o cuadros de control de la cobranza jurídica en general y de cada uno de los abogados responsables de las cuentas. En el anexo se ofrecen algunos ejemplos.

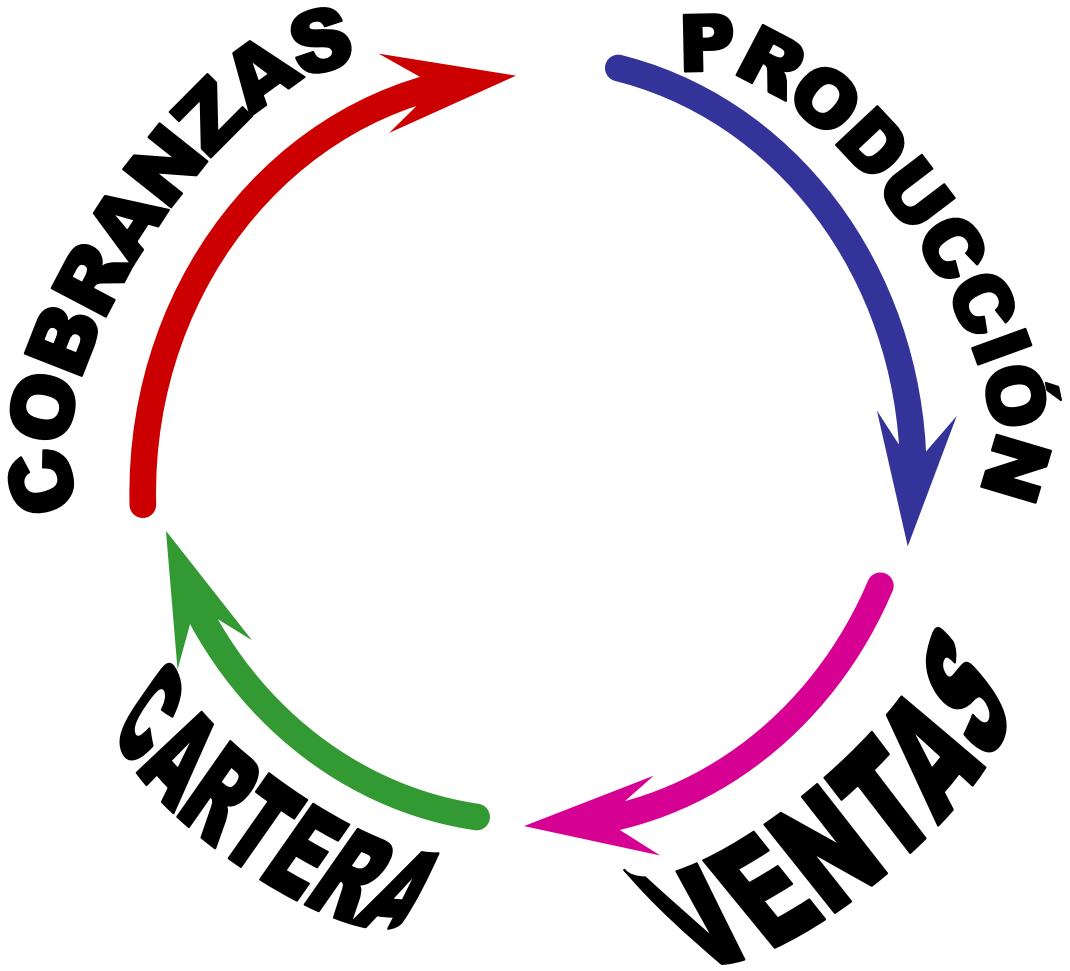
2. CLASES DE COBRANZA

- La mora de la cartera entregada; la ubicación de los deudores; las dificultades sectoriales; el número de cuentas; las garantías de los créditos son los principales criterios de evaluación de la gestión de los gestores de cobranza judicial.
- Elaborar cuadros de control tanto de la cobranza judicial en general como de la labor de cada funcionario.
- En los informes debe decirse claramente las razones que impidieron la recuperación de la cuenta.

2. CLASES DE COBRANZA

- Seleccionar con especial cuidado el personal tanto interno como externo responsable de esta clase de cobranza.
- Sin embargo, aún en estos casos, la decisión de acudir a la acción judicial debe tomarse con mucha cautela, pues medidas excesivamente fuertes pueden crear una imagen negativa de la institución con lo cual sus objetivos se verían obstaculizados..

3. LA ADECUADA ROTACIÓN DE LA CARTERA



3.La Rotación de la Cartera

- Es uno de los objetivos más importantes del manejo de la Cartera.
- Indica el promedio de veces o de días que en determinado periodo le pagan a la entidad.
- También indica cómo se están empleando los recursos de la institución.
- La cobranza adecuada es poderosa herramienta para agilizar la rotación.
- Este índice puede aplicarse tanto a toda la cartera como a determinada clase de crédito.

3.La Rotación de la Cartera

***Fórmulas*: a) Valor total créditos netos otorgados en el lapso / Total cartera = # veces**

b) Total cartera / Valor total créditos netos otorgados en el lapso X lapso = # dias.

c) Porcentaje cartera vencida:

Total cartera vencida / total cartera = % Este índice ayuda también a analizar la rotación.

3. LA ADECUADA ROTACIÓN DE LA CARTERA

Valor total de los créditos netos otorgados en el lapso / Total cartera = Veces

8’542.320 / 1’610.000. = 5.30 veces

3. LA ADECUADA ROTACIÓN DE LA CARTERA (2)

Total cartera / total créditos netos otorgados en el lapso x lapso = días

1’610.000 / 8.5420 x 360 = 68 = 2 meses 8días

3.1.CAUSAS DE LA MALA ROTACIÓN DE LA CARTERA

- Cobranzas lentas.
- Créditos otorgados en términos especiales.
- Variaciones en las normas de otorgamiento de créditos en épocas especiales.
- Notable aumento en el volumen de otorgamiento de créditos
- Créditos concedidos en forma defectuosa.
- Cartera sin castigar.

3.2. ÍNDICE DE MOROSIDAD

- Total de cartera / cartera vencida

  10.233 .240 / 2.323.110 = 4.40 %

4. FACTORES QUE AFECTAN LA COBRANZA

4.1.INTERNOS (causados dentro de la institución)

- El monto del crédito otorgado es superior a la capacidad de pago futura del solicitante.
- Retardo en iniciar la gestión de cobranzas
- Personal de Crédito deficiente en número y/o en preparación.
- Deficiencias en el control de pagos.

4. FACTORES QUE AFECTAN LA COBRANZA

EXTERNOS (causados por el deudor-profesional)

- Mala interpretación de las condiciones en que se concedió el crédito.
- Mala administración de la propia economía.
- Situación económica deficiente del deudor .
- Utilización del dinero para otros fines distintos a satisfacer necesidades primarias y a cumplir con sus obligaciones económicas.
- Insolvencia

5. PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA COBRANZA

- **El crédito es un instrumento social de carácter financiero, ****
- **La cobranza debe generar nuevos créditos.**
- **Todo cliente puede cambiar.**
- **La cobranza debe planearse.**

El crédito es un instrumento social de carácter financiero,

- La inversión que haga un país en crédito educativo tiene importantes efectos en su desarrollo.
- |”La inversión en Capital Humano, aunque bien podría entenderse como la destinación de recursos sociales al mejoramiento de las condiciones actuales de vid de los habitantes e un determinado país o región, hace referencia por lo general a la dedicación de recursos económicos que hace la sociedad a la educación de sus miembros. Se entiende como inversión porque supone la obtención de utilidades futuras, aunque no necesariamente monetarias. Es al final de la cadena formada por los elementos principales de la realidad actual como aparece, entonces…la educación superior “

6. CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO DE COBRANZAS

- ÁGIL
- NORMATIVO
- SISTEMÁTICO

6.CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO DE COBRANZAS

6.1.Agil Pronto, rápido, porque esta agilidad

- Produce una efectiva presión psicológica en el deudor.
- Agiliza la rotación de la cartera.
- Reduce los costos de la cobranza.

6.CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO DE COBRANZAS

- Reduce la pérdida de cuentas.
- Causa una buena imagen en el deudor.
- Favorece el incremento de nuevos créditos
- Lapsos muy largos entre las etapas hacen que el deudor olvide la obligación.
- Evita la acumulación de las deudas.

6.CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO DE COBRANZAS

6.2. Normativo:de acuerdo a unas normas o reglas.

✓Si cada funcionario realiza la cobranza como a bien tenga, el resultado final será un caos con las consecuencias negativas.

6.CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO DE COBRANZAS

c)Planeado **:** debe responder a un plan

(conjunto de acciones que se piensan realizar, el *modo* de realizarlas. y la designación de *las personas* que las deben realizar.)

- La improvisación es frecuentemente causa del fracaso.

7. LAS POLÍTICAS DE COBRANZA

- Dependen de las variadas circunstancias políticas, sociales y económicas del país, del sector empresarial y de la propia institución.
- Esto no quiere decir que sean vagas y etéreas.
- Por el contrario. deben ser precisas y obedecer a situaciones y circunstancias concretas.

7. LAS POLÍTICAS DE COBRANZA

- Las políticas de cobranza son:
- **DURAS** cuando se tolera poco tiempo la mora del deudor.
- **BLANDAS** : En el caso contrario.
- Deben estar enfrentadas con las de crédito : a políticas duras de crédito corresponden políticas blandas de cobranza y viceversa.
- Como generalmente los créditos educativos se otorgan con políticas blandas, la cobranza será dura; es decir, debe iniciarse cuanto antes.

7. LAS POLÍTICAS DE COBRANZA

c) Cualidades

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

7. LAS POLÍTICAS DE COBRANZA

d) Tener en cuenta:

- Estas políticas deben buscar el equilibrio entre gastos de cobranza y los resultados.
- Así se logra menor pérdida de cuentas y mayor rotación de cartera.
- Las políticas de crédito y las de cobranza inciden en el otorgamiento de los créditos.
- Como dependen de variadas circunstancias de orden social, político y económico y de la propia institución, es necesario revisarlas frecuentemente..