

## Mejores Prácticas en Estrategias de Cobranza

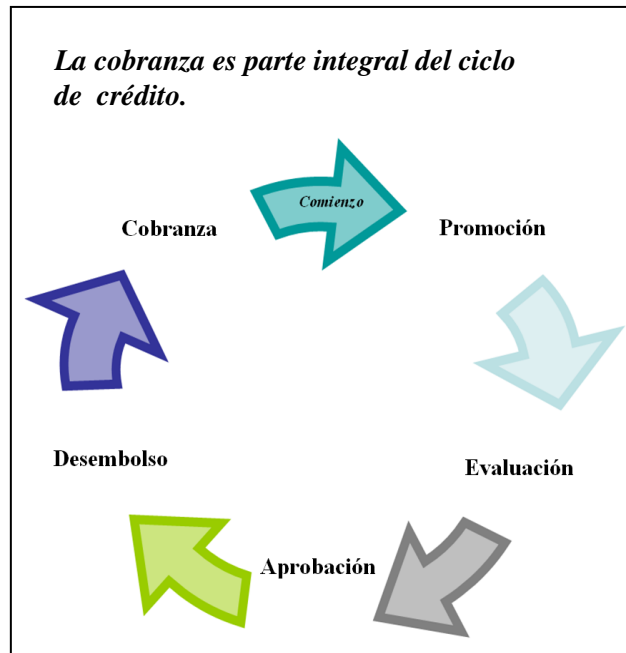
Tener portafolios de clientes con atrasos o incobrables es parte del negocio financiero. El problema radica cuando este porcentaje sobrepasa los límites esperados. Aunque considerado muchas veces como el paso final del ciclo de crédito en la realidad la cobranza juega un papel mucho más integral en este 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<sup>1</sup> 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/seguidimiento.



<sup>1</sup> 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 consecencialmente 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

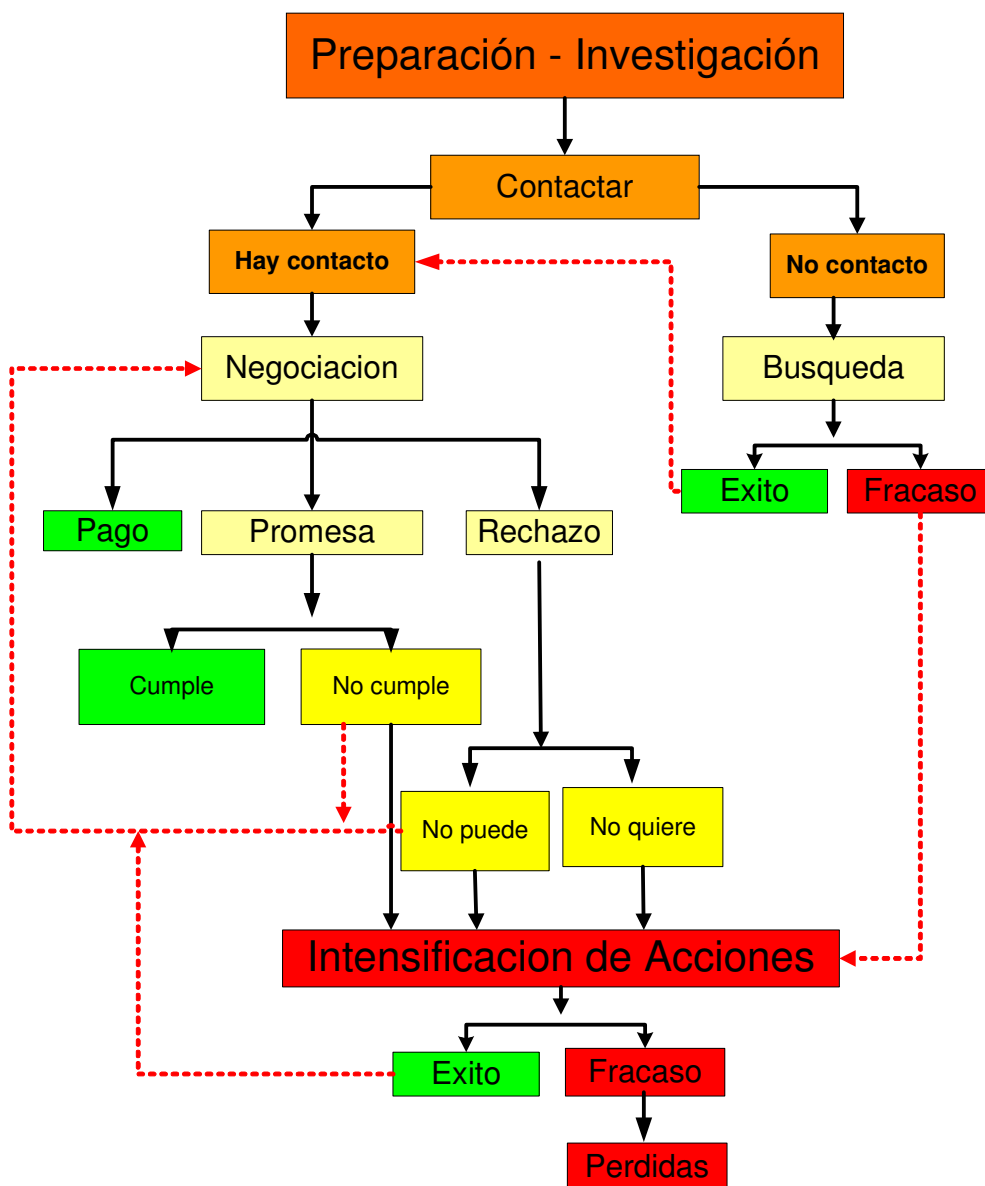
## II. La Gestión de Cobranza

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 pérdidas 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 más accesibles y convenientes para realizar el pago.

Gastos relacionados con la gestión de cobranza debe trasladarse al cliente.

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

##### ***Establecer fechas de pago que son mutuamente beneficiosas***

Involucrar al cliente en la programación de fechas de pago que sean mutuamente favorables puede incrementar la probabilidad de pago. En general, los días de pago debe coincidir con los días de mayor ingreso o liquidez del negocio, y deberían ser suficiente lejos del pago de

#### **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.*

importantes obligaciones para el cliente como vivienda, educación y otras deudas para que no haya distracción en el repago de nuestra deuda.

#### ***Tratar Quejas y Reclamos Oportunamente***

En el desarrollo de nuevos productos, como créditos vinculados a la compra de celulares y computadores por ejemplo, a veces, cuando el bien comprado resulta defectuoso y el cliente no recibe la atención adecuada del proveedor, toma represalia no pagando el crédito. Una atención oportuna puede tratar la inquietud del cliente antes de resultar en morosidad. Esta situación también resulta frecuente con algunas situaciones de fraudes con el personal, etc. En este caso la institución debe analizar el caso y si el motivo de atraso es por servicio inadecuado, ofrecerle una solución oportuna a su problema, pudiendo este cliente reactivarse como cliente para la institución.

#### ***Utilizar el Refuerzo Positivo***

El refuerzo positivo, aunque parece sencillo, también puede jugar un papel importante. La institución tiene la oportunidad de reconocer y premiar a los clientes que realizan su pago puntual, ofreciendo acceso inmediato a nuevos créditos, montos mayores, tasas preferenciales (menor tasa), certificados de puntualidad, ofrecer entrenamiento y capacitación, obsequios, etc. Estas acciones deben implementarse con el apoyo del área de Mercadeo, y ser integradas a la estrategia de venta de 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.*

### **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**

<b>Ventajas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Cuentan con personal entrenado y especializado que disponen del tiempo suficiente para una buena gestión del cobro.</li><li>▪ El control y la supervisión de las actividades son costosos, y este costo se traslada a la compañía.</li><li>▪ El cliente es intimidado ante la aparición de un nuevo gestor o compañía diferente.</li><li>▪ Tienen mayor capacidad para desarrollar una gama de servicios de cobranza, como son los <i>call centers</i>, colectores de pago, gestores en terreno, y puntos de recaudo.</li></ul>
<b>Desventajas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Carecen de experiencia en el trato con el sector de bajos ingresos.</li><li>▪ No son disponibles en todos los mercados o países.</li><li>▪ Poco interés en la relación con el cliente, lo que dificulta su reactivación</li><li>▪ La comunicación interna entre la institución y la compañía se complica, se puede duplicar esfuerzos y caer en contradicciones frente al cliente.</li><li>▪ Al tener contacto directo con los clientes, muchos problemas internos se dan a conocer y las instituciones pierden confidencialidad.</li><li>▪ Falta de autoridad para el cobro cuando los clientes los desconocen alegando no tener vínculo alguno con ellos.</li><li>▪ Compañías especializadas podrían no adherirse a los mismos procedimientos éticos y estándares que promueven las instituciones para el tratamiento de los clientes</li></ul>

**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*

<b>Ventajas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Las unidades internas tienen mayor conocimiento del cliente y del mercado.</li><li>▪ Se preocupan por mantener la relación con el cliente, y la posibilidad de reactivación.</li><li>▪ Contribuyen en la retroalimentación interna del proceso integral del crédito.</li><li>▪ El personal se siente parte de la organización y se compromete con los objetivos.</li><li>▪ Cuentan con una base de datos que permita el desarrollo de la cobranza predictiva.</li><li>▪ 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</li></ul>
<b>Desventajas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ 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.</li><li>▪ 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.</li><li>▪ Distracción de las labores de promoción y análisis sobre todo en periodos de expansión.</li><li>▪ Escasa experiencia de las IMF en cobranza</li></ul>

#### **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 más efectivo en este sentido que los tradicionales parámetros de mora que consideran créditos en retrasos por más de 15, 30 o 60 días. La identificación temprana de la morosidad y su monitoreo a través de parámetros y metas tempranos de mora contribuyen significativamente en el establecimiento de una cultura de cobranza con cero tolerancia a la morosidad. Esto resulta más eficaz por que las posibilidades de recuperación son mayores durante los primeros tramos de mora y también por que contribuyen a evitar el enmascaramiento del incremento de la mora a través del crecimiento de cartera, permitiendo tomar acciones oportunas.

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

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

### ***Desarrollar Eficientes Sistemas de Información y Soporte***

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

- Reportes para el diligenciamiento de la cobranza, utilizados por el personal de campo para seguimiento de la cobranza como: lista de clientes morosos a visitar por el oficial

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 enseñado 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.
- 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.

### **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.*

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.<sup>2</sup>

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

---

<sup>2</sup> 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 envío de cartas de cobranza con o sin score.

<b>Sin score</b>	<b>Con score</b>	<b>Con score</b>	<b>Actividad</b>
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 preguntarse *¿es un problema de calidad de atención o servicio?* Si la respuesta es positiva requiere una solución inmediata al problema generado; si es negativa debemos adoptar una estrategia inmediata y una acción más intensa en la gestión de cobranza. De resultar ineficaz la estrategia, se recomienda iniciar un proceso judicial. Es muy frecuente encontrar clientes que recibieron información errada, que no están conformes con las condiciones del crédito, o que las cuotas se pagaron pero no se abonaron por errores operativos.
- ***El que no quiere y no puede pagar*** requiere un proceso judicial de inmediato. Generalmente se trata de clientes estafadores, con mal comportamiento, o créditos mal otorgados. Sin embargo, antes de proceder, es importante asegurarse de su solvencia, es decir si posee bienes a su nombre, ya que podría resultar contraproducente accionar para no conseguir el objetivo de recuperar acreencia o servir solo de ejemplo. La institución debe evaluar el costo-beneficio de la acción a adoptar.

La relación directa entre intención de pagar y probabilidad de recuperación total de la deuda es evidente al observar esta propuesta de segmentación – en la medida que la intención de pago disminuya, así también la probabilidad de recuperación total de la deuda. 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 reestructuración y la refinanciación de créditos como las únicas alternativas de pago. Estas dos opciones no se ajustan a las diversas situaciones que presentan los clientes, de allí la necesidad de innovar y generar nuevas e innovadoras alternativas de negociación. Para poder ofrecer estas alternativas, es importante que la 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 el que solicita un plazo de 15 meses para el repago, así se crea una motivación para la recuperación de la deuda en el menor plazo posible.

#### **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<sup>3</sup> 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 auditoría 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.*

---

<sup>3</sup> 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, estacionales, 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:

<b>Rubro</b>	<b>Porcentaje del total Gastado</b>
Salarios e incentivos	40 – 60%
Otros gastos operativos (transporte, local, etc.)	20%
Tarifas de compañías de cobranza o servicios especializados <sup>4</sup>	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:

$$GC = \text{Salarios} + \text{Otros Gastos Operativos} + \text{Tarifas por servicio:}$$

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.

<sup>4</sup> 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 está vencido, y se genera una sola operación en el caso que el cliente tenga varios créditos con la institución

**Reestructuración 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 está 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: ¿Quién 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