



**Propuesta de Estrategias que Contribuyan en la Gestión de Cobro de la Cooperativa
Financiera Cotrafa, Oficina Apartadó**

Jean Carlos Saucedo Blandón

Trabajo de grado presentado para optar al título de Administrador de Empresas

Asesora
Alba Yanet Montoya Pérez

Universidad de Antioquia
Facultad de Ciencias Económicas
Administración de Empresas
Apartadó, Antioquia, Colombia

2023

Cita	(Sauceda Blandón, 2023)
Referencia	Sauceda Blandón, J. C. (2023). <i>Propuesta de Estrategias que Contribuyan en la Gestión de Cobro de la Cooperativa Financiera Cotrafa, Oficina Apartadó</i> [Trabajo de grado profesional]. Universidad de Antioquia, Apartadó, Colombia.
Estilo APA 7 (2020)	



Repositorio Institucional: <http://bibliotecadigital.udea.edu.co>

Universidad de Antioquia - www.udea.edu.co

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Antioquia ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por los derechos de autor y conexos.

Tabla de contenido

Siglas, acrónimos y abreviaturas.....	8
Resumen.....	9
Abstract.....	10
Planteamiento del problema.....	11
Contexto de la Organización.....	12
Antecedentes	26
Justificación	34
Objetivos.....	35
Objetivo General	35
Objetivos Específicos.....	35
Marco Referencial.....	36
Marco Teórico	36
Crédito	36
Gestión de Cobro o Cobranza.....	45
Prácticas en la Gestión de Cobranza.....	47
Gestión por Procesos	53
Eficacia y Eficiencia	55
Marco Normativo	56
ACUERDO No 0368.....	57
LEY 1328 DE 2009.....	57
Marco Conceptual	63
Financiamiento	63
Consumidor Financiero	63
Acreedor	63
Deudor	63
Cooperativas	64
Impagos	64
Cartera en Mora.....	64
Captación y Colocación.....	64

Proceso.....	65
Metodología	66
Resultados	68
Reporte de entrevista estructurada aplicada a asesores integrales	68
Análisis de las respuestas expresadas en la entrevista oculta a los consumidores financieros .	71
Análisis base de datos de gestiones de cobro	73
Propuesta.....	78
Conclusiones	93
Recomendaciones	95
Referencias.....	96

Lista de Figuras

<i>Figura 1</i>	18
<i>Figura 2</i>	23
<i>Figura 3</i>	37
<i>Figura 4</i>	39
<i>Figura 5</i>	40
<i>Figura 6</i>	41
<i>Figura 7</i>	43
<i>Figura 8</i>	44
<i>Figura 9</i>	83
<i>Figura 10</i>	84
<i>Figura 11</i>	84
<i>Figura 12</i>	84
<i>Figura 13</i>	85
<i>Figura 14</i>	86
<i>Figura 15</i>	86
<i>Figura 16</i>	87
<i>Figura 17</i>	87
<i>Figura 18</i>	88

Lista de Gráficas

<i>Gráfica 1</i>	22
<i>Gráfica 2</i>	33
<i>Gráfica 3</i>	74
<i>Gráfica 4</i>	75
<i>Gráfica 5</i>	77
<i>Gráfica 6</i>	78

Lista de Tablas

Tabla 1 73
Tabla 2 74
Tabla 3 76
Tabla 4 77

Siglas, acrónimos y abreviaturas

CF Consumidor Financiero

DM Días de Mora

Resumen

El trabajo de grado se diseñó como una propuesta de mejora para la oficina de una cooperativa financiera la cual estaba presentando algunos resultados negativos en cuanto al indicador de mora, debido a la poca gestión de cobro desarrollada, la cual en ocasiones no era muy exitosa ya que mediante la metodología implementada no se lograba contactar gran parte de los deudores. El trabajo tiene como objetivo general diseñar estrategias para mejorar el procedimiento de gestión de cobro de la Cooperativa Financiera Cotrafa, en la oficina de Apartadó, con el propósito de contribuir a la recuperación de la cartera y mejorar el indicador de mora en el mediano plazo. Para lograr este objetivo, se empleó una metodología que combina enfoques cuantitativos y cualitativos. Se realizaron entrevistas estructuradas a los asesores encargados de la gestión de cobro, así como entrevistas ocultas a los consumidores financieros. También se llevó a cabo un análisis de la base de datos que contiene información sobre las gestiones de cobro. Los resultados obtenidos permitieron identificar la necesidad de ajustar el proceso de gestión de cobro en la organización. Se determinó que se requiere la implementación de mejores tecnologías para automatizar parte del proceso, así como la asignación de una persona capacitada y dedicada exclusivamente a la gestión de cobro en los lugares de residencia y trabajo de los deudores. En consecuencia, se proponen estrategias para el desarrollo del proceso de gestión de cobro, con el objetivo de favorecer la recuperación de la cartera y mejorar el indicador de mora. Además, se desarrolló una herramienta que automatiza algunas tareas del proceso de gestión de cobro. Esta herramienta genera observaciones de las gestiones de forma automática, considerando los resultados obtenidos. Además, proporciona resultados detallados de la base de datos en general y específicos para una fecha seleccionada.

Palabras clave: gestión, cobro, proceso, cooperativa, consumidor, estrategias

Abstract

The bachelor's thesis was designed as an improvement proposal for the office of a financial cooperative that was experiencing negative results in terms of the default indicator, due to insufficient collection management. The methodology implemented failed to contact a significant number of debtors, leading to limited success. The general objective of the thesis is to design strategies to improve the collection management procedure of Cotrafa Financial Cooperative in the Apartadó office, aiming to contribute to portfolio recovery and improve the default indicator in the medium term. A methodology combining quantitative and qualitative approaches was employed to achieve this objective. Structured interviews were conducted with the collection management advisors, as well as covert interviews with financial consumers. Additionally, an analysis of the database containing information on collection activities was performed. The results obtained identified the need to adjust the collection management process within the organization. It was determined that the implementation of better technologies to automate parts of the process, as well as the allocation of a trained and dedicated individual exclusively for collection management at the debtors' places of residence and work, is required. Consequently, strategies are proposed for the development of the collection management process, with the aim of facilitating portfolio recovery and improving the default indicator. Furthermore, a tool was developed to automate certain tasks of the collection management process. This tool automatically generates observations of the collection activities, considering the obtained results. Moreover, it provides detailed database results in general and specific to a selected date.

Keywords: management, collection, process, cooperative, consumer, strategies.

Planteamiento del problema

La gestión de cobro en el sector financiero representa un papel importante para las organizaciones, pues, esta es la recuperación de los activos monetarios otorgados por créditos o préstamos, los cuales definen que tanto valor está creando o destruyendo la organización. En ese sentido, las compañías deben tener en cuenta la gestión de cobro, al momento de planear sus estrategias organizacionales. Importante mencionar, que la falta de gestión de cobro en una organización puede traer consigo algunos problemas económicos para la misma, y más en el sector financiero.

Partiendo de lo anterior, la Cooperativa Financiera Cotrafa cuenta con un área diseñada y especializada, ubicada en la sede administrativa de Bello Antioquia, la cual, se encarga de realizar la gestión de cobro de todas las carteras en mora de la organización a nivel general. Sin embargo, esta gestión debe ser apoyada por cada una de las diferentes oficinas de la organización, las cuales tienen como objetivo autogestionar las carteras vencidas que aún no estén concebidas a casos de normalización o procesos jurídicos. En ese sentido, el área de Subgerencia Administrativa y de Cobranza está en el deber de proveer, a cada una de las oficinas, las bases de datos a gestionar para cada una de ellas, las cuales deben ser actualizadas los días 1 y 15 de cada mes.

En la actualidad, la oficina Apartadó, encargada de proveer productos y servicios en toda la zona de Urabá, se encuentra dentro de las 3 oficinas con mayor porcentaje de cartera en mora y menor gestión de cobro. En gran parte, esto se debe a la falta de estrategias, organización y personal encargado, enfocado y especializado a desarrollar dicha función. En otras palabras, la oficina Apartadó no cuenta con unas estrategias y procedimientos organizados para llevar a cabo la gestión de cobro.

En ese sentido, la falta de gestión de cobro puede generar diversos problemas a futuro para la cooperativa, entre los cuales se pueden mencionar:

Problemas de liquidez: Si los clientes no pagan a tiempo sus obligaciones, la organización puede enfrentar problemas de liquidez, ya que no contaría con los recursos necesarios para cumplir con sus obligaciones financieras.

Pérdida de rentabilidad: La falta de gestión de cobro también puede afectar la rentabilidad de la empresa, ya que el dinero que debería estar disponible para reinvertir en el negocio se destina a cubrir gastos financieros y de intereses.

Problemas de flujo de caja: La falta de gestión de cobro puede generar problemas en el flujo de caja de la organización, lo que puede afectar la capacidad de la empresa para operar y hacer frente a sus obligaciones.

Aumento de los costos de recuperación de la deuda: Si la empresa no cuenta con un sistema de gestión de cobro efectivo, es probable que tenga que incurrir en mayores costos para recuperar las deudas pendientes, lo que puede afectar aún más su rentabilidad.

Pérdida de clientes: Si la empresa no cuenta con un sistema de gestión de cobro eficiente, es probable que los clientes insatisfechos decidan cambiar de proveedor, lo que puede afectar la reputación de la empresa y su capacidad para retener clientes a largo plazo.

En resumen, la falta de gestión de cobro puede generar diversos problemas financieros para una empresa, tales como problemas de liquidez, pérdida de rentabilidad, problemas de flujo de caja, aumento de los costos de recuperación de la deuda y pérdida de clientes, entre otros.

Por tanto, es claro que dicho escenario impacta directamente el alcance de los objetivos de la organización y, específicamente, de la oficina Apartadó, lo cual da pie al foco de estudio para proponer estrategias y procedimientos para llevar a cabo el proceso de gestión de cobro.

¿Cómo puede la Cooperativa Financiera Cotrafa, oficina Apartado, lograr una gestión de cobro más eficiente y estratégica?

Contexto de la Organización

La organización tiene como razón social Cooperativa Financiera Cotrafa, la cual puede también identificarse como Cotrafa Financiera o Cotrafa (Cotrafa, s.f.)

Ubicación

El domicilio principal de Cooperativa Financiera Cotrafa es en la Calle 46 No 49-146, Barrio Manchester, Municipio de Bello - Antioquia. En total, cuenta con 59 Oficinas (Incluidas

Oficinas Móviles y Canal Digital) en los departamentos de Antioquia y Cundinamarca. En Antioquia, tiene oficinas en Zona Norte: Bello - Sede Administrativa, Parque de Bello, Niquía, Multipunto Paisajes, Copacabana, Girardota, Barbosa, Donmatías, San Pedro de los Milagros, Santa Rosa de Osos, Entreríos y Yarumal; Zona Centro: Avenida Oriental, Alpujarra, San Antonio, Plaza Botero, Manrique, Belén, La América, La Milagrosa, Aranjuez, Castilla, Calle Barranquilla, San Cristóbal, Juan del Corral y Calle Colombia; Zona Sur: Guayabal, El Poblado, La 65, Itagüí, Envigado, La Estrella, Sabaneta, Caldas, San Antonio de Prado, Andes, Ciudad Bolívar y Urao; Zona Oriente: Rionegro, El Porvenir (Rionegro), Marinilla, La Ceja, Guarne, El Santuario, El Carmen de Viboral, La Unión y El Retiro; Urabá: Apartadó; y dos Oficinas Móviles. Mientras que en Cundinamarca cuenta con oficinas en Bogotá D.C. ubicadas en Puente Aranda, Plaza Las Américas, Kennedy, Funza, Facatativá, Madrid, el Rosal y una Oficina Móvil (Cotrafa, s.f.).

Sector de la Economía al que Pertenece

La organización se encuentra ubicada en el sector Cooperativo Financiero, ya que es una organización presta “productos y servicios financieros y sociales de gran calidad para todos sus asociados y ahorradores, procurando la continuidad de la lucha por la supervivencia y el crecimiento” (Cotrafa, s.f.).

Objeto Social

Según Marulanda, Loaiza & Caballero (2021), la naturaleza de las operaciones de COOPERATIVA FINANCIERA COTRAFA tiene por objeto social

El mejoramiento del nivel de vida de los Asociados, de sus familias y de la comunidad de la cual hace parte, mediante la satisfacción de sus necesidades, a través de la prestación de servicios de naturaleza financiera, actuando con base en el esfuerzo propio, fomentando la solidaridad y la ayuda mutua y aplicando los principios universales del cooperativismo. Asimismo, por naturaleza jurídica es una empresa asociativa y solidaria especializada en actividad financiera, bajo la forma de establecimiento de crédito, organizada con base en el Acuerdo Cooperativo, de responsabilidad limitada, sin ánimo de lucro, con fines de interés social, número de Asociados y aportes sociales variables e ilimitados, regida por la Ley, la doctrina cooperativa y sus Estatutos.

Objetivos Específicos de la Organización

Los objetivos específicos de la COTRAFA son 4, según Lopera & Medina (2018):

1. Captar recursos monetarios de los asociados y de terceros y colocarlos a través de préstamos en beneficio de los asociados, sus familias y la comunidad.
2. Ejecutar programas de índole social y de carácter educativo y cultural, en consonancia y participación con los planes territoriales de desarrollo, siempre que estos se encuentren dentro de las operaciones que le son permitidas a la entidad.
3. Participar activamente en la promoción, el crecimiento y la integración del Sector Cooperativo.
4. Propiciar espacios en la comunidad que estimulen la convivencia pacífica de los ciudadanos.

Dando una revisión al sitio web de La Cooperativa, Cotrafa (s.f.) se pueden identificar los siguientes elementos:

Misión

Prestar servicios financieros a sus asociados y mercado objetivo, para ello trabaja continuamente en lograr la identificación y satisfacción oportuna de sus necesidades y expectativas con un portafolio de productos competitivos.

Es compromiso de su talento humano actuar con responsabilidad social y ética en la generación de excedentes que permitan el cumplimiento de los objetivos institucionales con rentabilidad y desarrollo generando valor, para así contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los asociados y su grupo familiar.

Visión

Ser una organización comprometida con la eficiencia y seguridad en la administración, operación y entrega de servicios financieros con gran enfoque social.

Valores Cooperativos

- Ayuda Mutua: Es el apoyo que se brindan entre sí las personas o entidades para obtener un beneficio.

- Responsabilidad: Es el valor que se encuentra en las personas y permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos.
- Democracia: Es una forma de organización social en la que el poder es otorgado al conjunto de la sociedad.
- Igualdad: Es el contexto o situación donde las personas tienen los mismos derechos y las mismas oportunidades en un determinado aspecto.
- Equidad: Es el uso de la imparcialidad para reconocer el derecho de cada uno, utilizando la equivalencia para ser iguales.
- Solidaridad: Es el sentimiento de unidad basado en metas o intereses comunes.

Principios Cooperativos

- Adhesión voluntaria y abierta
- Gestión democrática
- Participación económica
- Autonomía e independencia
- Educación, formación e información
- Cooperación entre Cooperativas
- Interés por la comunidad

Principales Productos y/o Servicios

Los principales productos y servicios ofrecidos por COTRAFA, están desarrollados mediante las siguientes operaciones, según Lopera & Medina (2018), presentadas en el último estatuto presentado:

1. Captar ahorro a través de depósitos a la vista o a término, mediante expedición de Certificados de Depósito de Ahorro a Término (CDAT), y Certificados de Depósito a Término (CDT).
2. Captar recursos a través de ahorro contractual.
3. Negociar títulos emitidos por terceros distintos de sus gerentes, directores y empleados.
4. Otorgar préstamos y en general, celebrar operaciones activas de crédito.

5. Desempeñar la calidad de entidad operadora en la realización de operaciones de libranza, destinando para ello los recursos provenientes del ahorro del público o los aportes o ahorros de los asociados, al estar autorizada legalmente para ello.
6. Celebrar contratos de apertura de crédito.
7. Comprar y vender títulos representativos de obligaciones emitidas por entidades de derecho público de cualquier orden.
8. Otorgar financiación mediante la aceptación de letras de cambio.
9. Otorgar avales y garantías en términos que para el efecto autorice la Junta Directiva del Banco de la República o el Gobierno Nacional, cada uno según sus facultades.
10. Efectuar operaciones de compra de cartera o factoring sobre toda clase de títulos.
11. Abrir cartas de crédito sobre el interior en moneda legal.
12. Intermediar recursos de redescuento.
13. Realizar operaciones de compra y venta de divisas y demás operaciones de cambio, dentro de las condiciones y regulaciones que para el efecto expida la Junta Directiva del Banco de la República.
14. Emitir bonos.
15. Celebrar convenios con establecimientos bancarios para el uso de cuentas corrientes.
16. Constituir organizaciones asociativas o formar parte de las ya existentes mediante la realización de inversiones de capital, cuando ello sea conveniente para el cumplimiento del objeto social de la Cooperativa, de conformidad con las normas legales vigentes.
17. Prestar servicios de asistencia técnica, educación, capacitación y solidaridad que en desarrollo de las actividades previstas en los presentes Estatutos y por disposición de la Ley Cooperativa pueda efectuar, directamente o mediante convenios con otras entidades.

Mercados que Atiende

Cotrafa cuenta con tres principales acciones, las cuales brindan la oportunidad de un amplio portafolio ya que demandan diversos productos y servicios específicos para su ejecución, y son crédito, ahorro y afiliación, cada uno de estos están dirigido a un público en general.

Crédito

Toda persona natural, hombre o mujer, mayor de 18 años que cuente con una fuente ingreso formal, sea este empleado, pensionado, independientes y amas de casa. Y, toda persona jurídica formalizada que contemple un tiempo de operaciones superior a 18 meses.

Ahorro

Toda persona natural sin excepción de edad, sexo o capacidad económica. Y, toda persona jurídica sin excepción alguna.

Afiliación

Toda persona natural sin excepción de edad, sexo o capacidad económica. Y, toda persona jurídica sin excepción alguna.

Contexto General

5 Fuerzas de PORTER

A continuación, se identifican y analizan algunos factores externos a la organización, los cuales brindan una visión más holística en cuanto al sector cooperativo y financiero, identificando cuales son las variables o presiones competitivas que puede tener la organización. Este tipo de análisis, permite a la organización conocer un poco sobre su entorno y, de cierta forma, definir estrategias que le permitan hacer frente a posibles amenazas. Dicho análisis se presenta mediante la herramienta o metodología llamada 5 fuerzas de Porter, desarrollada por Michael Porter (Allen & Gorgeon, 2008), entonces, se analizará la situación del entorno en el sector cooperativo financiero, teniendo en cuenta las 5 fuerzas competitivas planteadas por el autor: el poder negociador de los clientes, el poder negociador de los proveedores, la amenaza de nuevos ingresos o competidores en el sector, la amenaza de productos o servicios sustitutos y la rivalidad entre los competidores existentes en el sector (véase la **Figura 1**).

Figura 1

Marco competitivo de las cinco fuerzas de Porter



Nota: Se muestran ilustrativamente las 5 fuerzas de Porter que se analizaron en el sector, con el fin de determinar qué tan atractivo puede ser el sector. A comparación de las demás fuerzas, la fuerza de rivalidad entre competidores se sitúa en el centro de las otras, ya que para conocer qué tanta rivalidad entre competidores hay en el sector se debe analizar qué tanto poder de negociación y amenaza se puede presentar en este. Fuente: *Las cinco fuerzas como herramienta analítica* (p. 5). Allen & Gorgeon (2008).

Rivalidad de los Competidores Existentes en el Sector. En Colombia existen alrededor de 4.000 cooperativas legalmente consolidadas vigiladas por la Superintendencia de la Economía Solidaria. Pero, se estima un total, registradas en la cámara de comercio, de unas 10.500, en estas se encuentran aquellas que presentan poca estabilidad, las cuales se crean y desaparecen fácilmente del mercado (Supersolidaria, s.f.). Sin embargo, enfocándose un poco más en el sector no solo cooperativo, sino también financiero, existen alrededor de: 178 cooperativas de ahorro y crédito, las cuales se caracterizan por prestar servicios solo a sus asociados; y 5 cooperativas financieras para todo el país (CFA, Cotrafa, Confiar, Coofinep y John F. Kennedy), estas prestan servicios a sus asociados y al público en general, teniendo en cuenta unos criterios y unas

características especiales para cada modalidad de servicio o producto que se ofrece (Vargas, 2022).

En términos de competencia, las cooperativas financieras en Colombia se enfrentan a desafíos similares a los de otros sectores financieros. Algunos de estos desafíos incluyen la competencia de los bancos tradicionales, la necesidad de mantenerse actualizadas con los avances tecnológicos y la necesidad de cumplir con los requisitos reguladores y de cumplimiento normativo.

En general, se puede decir que el nivel de competencia entre las cooperativas financieras en Colombia es moderado. A pesar de que existen varias cooperativas financieras que compiten por los mismos clientes, el mercado financiero en Colombia está dominado por los bancos tradicionales, lo que limita el alcance y la capacidad de las cooperativas financieras para competir en igualdad de condiciones.

Poder Negociador de los Clientes (Deudores). Colombia es un país en cual presenta un alto grado de desigualdad entre sus habitantes, según datos del Banco Mundial (2020), Colombia cuenta con un alto porcentaje en su indicador de desigualdad GINI, el cual ha venido aumentando significativamente en los últimos años, pasando de estar en 49,7 en el año 2017 a posicionarse en 54,2 para el 2020, mostrando cómo ha ido creciendo el grado de desigual en ingresos entre los ciudadanos del país. Este indicador, deja en evidencia cuán inclinado está el poder adquisitivo y económico a favor de unos pocos, lo cual, ha inclinado a muchas personas en la búsqueda de nuevas formas de satisfacer sus necesidades, una de las formas más comunes de saciar estas son los créditos, los cuales son otorgados por entes u entidades de manera formal e informal.

En ese sentido, al haber tanta desigualdad en la sociedad, sumada a la necesidad de las personas, el mundo de posibles clientes para las entidades financieras formales es amplia, lo cual, le da posibilidad es estas compañías de diseñar un conjunto de requisitos los cuales deben cumplir las personas para determinar la viabilidad en la otorgación de un crédito.

Según El Tiempo (2022), un informe realizado por Fintech Creditop reveló 5 puntos claves a tener en cuenta para aplicar a un crédito en las modalidades de vivienda, vehículo y libre inversión:

Vivienda:

1. Es clave contar con el dinero para cubrir la cuota inicial: entre el 20 por ciento (leasing) y 30 por ciento (hipotecario) del valor comercial del inmueble.
2. En promedio, la cuota mensual no debe superar el 30 por ciento de los ingresos mensuales del solicitante.
3. La edad de la persona más el plazo del crédito no debe ser mayor a 75 años.
4. Haber seleccionado previamente el inmueble que se quiera comprar, tanto para vivienda nueva como usada.
5. Demostrar antigüedad laboral mayor a 6 meses para empleados o 12 meses para independientes.

Vehículo:

1. El total de los gastos del solicitante no debe superar el 60 por ciento de sus ingresos.
2. Contar con experiencia crediticia mínimo de 1 año en algún producto financiero.
3. Tener claro el vehículo a adquirir, asegurarse de la existencia del mismo en el concesionario y del tiempo de entrega estimado.
4. Contar con la antigüedad mínima en el cargo según su situación laboral: los empleados con contrato a término indefinido deben demostrar 3 meses en el cargo; para solicitantes con contratos de obra labor o término fijo, deben demostrar 1 año de permanencia y, finalmente, para los prestadores de servicios o independientes la antigüedad mínima es de 18 meses.
5. Si el vehículo es usado, asegurarse de la procedencia del mismo, que no cuente con embargos o restricciones jurídicas.

Libre inversión:

1. La edad máxima para acceder a estos productos generalmente es hasta los 75 años.
2. El monto máximo del crédito debe estar en un rango entre 8 y 12 veces los ingresos mensuales del solicitante.

3. Contar con experiencia crediticia especialmente en productos de consumo o libranza durante más de un año.
4. Para empleados con contrato fijo y prestación de servicios, tener una antigüedad laboral mínima de 1 año; y para contratos a término indefinido, de 6 meses.
5. Contar con buen hábito de pago en otros créditos adquiridos y en obligaciones con el sector real, como planes de telefonía celular, internet, tv por cable, entre otras.

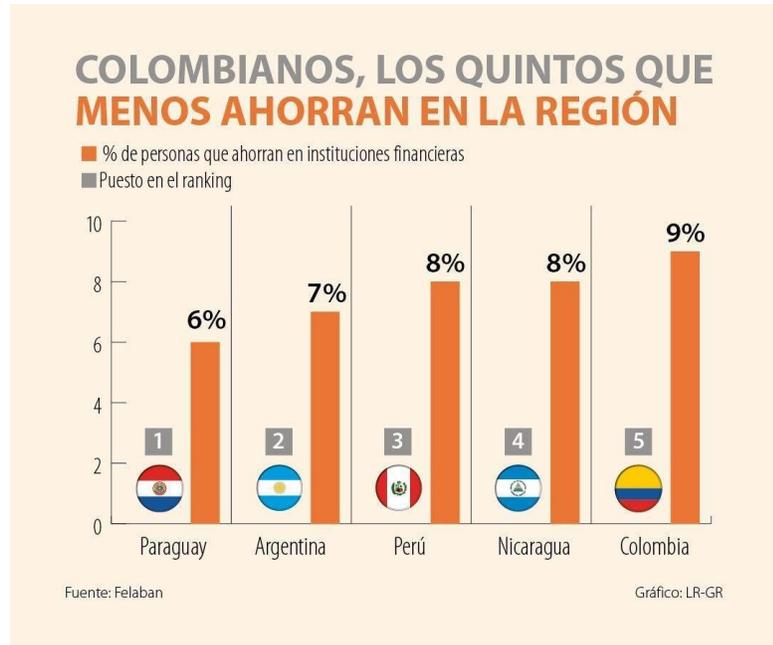
Estos y otros son los requisitos asignados por las entidades para que una persona pueda acceder a un crédito con ellas. Por tanto, son las entidades financieras, en este caso siendo más específicos, son las cooperativas financieras las que deciden quienes cuentan o no con el perfil idóneo para la viabilidad de un crédito y, de cierta forma, ser parte de su grupo de interés como cliente. En ese sentido, el poder de negociación de los clientes en este sector es bajo.

Poder Negociador de los Proveedores (Acreedores y Ahorradores). El sector cooperativo financiero, se destaca por captar y colocar fondos, lo cual, en ese sentido, aquellas personas que ingresan sus activos en organizaciones de este sector, con el objetivo de ahorrar y percibir una rentabilidad a cambio de esta acción, son aquellos que se constituyen como los principales proveedores para estas entidades. En ese sentido, son los ahorradores los principales proveedores de las entidades del sector financiero.

Según La República (2018), en Colombia, solo el 9% de los colombianos cuentan con ahorros formales, mientras que en países con altos ingresos esta cifra asciende al 71%, siendo este el 5to país con menos familias ahorradoras en la región, estando solo por encima de países como Paraguay, Argentina, Nicaragua y Perú quienes (véase la **Gráfica 1**). El ahorro formal en entidades autorizadas representa un reto y un esfuerzo para muchas personas que atraviesan por múltiples factores y pensamientos que intervienen negativamente en esta acción, como lo son: pensar que ahorrar se necesita una gran cantidad de dinero, suponer que únicamente se debe ahorrar el dinero que sobra, asociar el ahorro con sacrificio y esfuerzo, contar con bajos ingresos, tener poca educación financiera, no plantear metas u objetivos claros, entre otros (Fincomercio, s.f.).

Gráfica 1

Países menos ahorradores en la región



Nota: Ranking de los 5 países menos ahorradores en y porcentajes que presentan la cantidad de población que desempeñan acciones de ahorro de manera formal en entidades autorizadas. Fuente: *colombianos con el quinto puesto de los que menos ahorran en la región*. La República (2018).

Partiendo de que en Colombia son pocas las personas que realizan ahorros formalmente y que el sector financiero cuenta con más de 20 entidades autorizadas para desarrollar actividades en el sector financiero, se podría suponer que el poder de negociación de los proveedores es alto. Sin embargo, esto no sucede, ya que, aunque el sector financiero cuenta con alta competencia, el sector cooperativo financiero no.

Pero, ¿por qué preferirían las personas llevar sus ahorros a una cooperativa y no a un banco? Las cooperativas, al ser entidades sin ánimo de lucro, tienen una destinación de sus excedentes la cual es de carácter social y no lucrativo como la banca, “el Gobierno Nacional le exige a la banca que el 10 % de sus utilidades sea transferido a una reserva legal, [...] mientras que las cooperativas financieras deben rendir cuentas de qué hacen con el 50 % de sus excedentes” (Castañeda, s.f.). Además, al momento de ahorrar, las cooperativas ofrecen cuotas en manejo inferiores y mejores rendimientos (tasa de interés). “La diferencia está en las

condiciones, es decir en la remuneración o tasa de interés, generalmente, en las cooperativas las tasas de remuneración de ahorro son mejores que las de los bancos”, señala Leal, J. citado por Semana (2015).

En ese sentido, las cooperativas financieras gozan de un don preferencial el cual presenta un visto bueno a ojos de los consumidores financieros al momento de realizar un ahorro de manera formal.

Amenaza de Ingresos de Nevos Competidores en el Sector. En el sector financiero existen diferentes barreras formales que impiden lo que es la entrada constante de nuevos competidores, ya que, al ser este un sector bastante influyente en la economía de muchos países, es uno de los más regulados por el gobierno (León 2014, citado por Martínez, Zuleta, Misas, & Jaramillo, 2016).

Hablando de las cooperativas, se consideran organizaciones desarrolladas con el fin de satisfacer diferentes tipos de necesidades ya sean sociales, económicas o de cualquier otra índole, las cuales buscan un beneficio común e igualitario para todos sus asociados o comunidad en general. Para la creación o composición legalmente de las cooperativas, en Colombia, se deben tener en cuenta una serie de trámites, los cuales, según Monterrosa (2019), están clasificados a continuación en 5 fases (Véase la **Figura 2**):

Fase I: La primera de estas la componen los *requisitos*, que consisten en contar con un mínimo de 20 personas, nombrar un comité organizador, elaborar los estatutos y determinar el tipo de cooperativa a construir.

Fase II: La segunda fase es el procedimiento, en el que se convoca la asamblea de constitución, se nombra a su presidente y secretario, y en ella se elige al Consejo de Administración, la Junta de Vigilancia, el revisor Fiscal y los Comités. También se define el nombre de la cooperativa, los aportes sociales y se aprueban los estatutos.

Figura 2

Cómo constituir una cooperativa

Fase I: Requisitos

- Contar con un mínimo de 20 personas
- Nombrar un comité organizador
- Tomar el curso básico en economía solidaria de mínimo 20 horas
- Elaborar los estatutos
- Según la actividad e intereses de la organización, deberá determinarse el tipo de cooperativa a construir

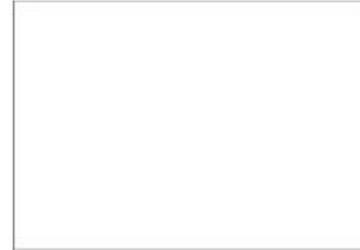
Fase II: Procedimiento

- Convocar a la asamblea de Constitución
- Nombrar al Presidente y Secretario de la Asamblea
- Realizar la asamblea y elegir al Consejo de Administración, la Junta de Vigilancia, el revisor Fiscal y los Comités
- Definir el nombre de la cooperativa y los aportes sociales.
- Aprobar los estatutos

Fase III: Registro ante Cámara de Comercio

Fase IV: Control de Legalidad

Fase V: Solicitud ante la Dian



Nota: Fases generales y pasos o requisitos que componen cada una de estas para la elaboración de una cooperativa en Colombia. Fuente: *Todo lo que debe saber si está interesado en constituir una cooperativa*. Monterrosa (2019).

Fase III: La tercera fase es el registro ante la cámara de comercio, para el que se necesitan las actas de la asamblea de constitución, aportes y aceptación de cargos suscrito por el presidente, el secretario y todos los que conforman la cooperativa. Se pide copia de los estatutos firmados, el formulario del registro único empresarial de la cámara de comercio, el formulario adicional de registro con otras entidades y el formulario pre-RUT.

Fase IV: La cuarta etapa es el control de legalidad, que tramitan las cooperativas de ahorro y crédito, multiactivas e integrales ante la Supersolidaria. Las otras cooperativas lo tramitan de acuerdo a su especialidad por actividad económica frente a la superintendencia respectiva.

Fase V: El último paso es la solicitud ante la Dian, en la que el representante legal debe solicitar el registro único tributario RUT, al igual que la autorización de facturación. Para este trámite se debe llevar el certificado de existencia y la representación legal expedida por la cámara de comercio.

Los anteriores pasos mencionados corresponden a cada uno de los trámites que se deben hacer, como mínimo, para la conformación o creación de una cooperativa. Adicional, de acuerdo al Artículo 42, de la Ley 454 de 1998 Congreso de la República, el cual habla de los aportes sociales mínimos, “las cooperativas financieras deben acreditar y mantener un monto mínimo de

aportes sociales pagados equivalente a una suma no inferior a mil quinientos millones de pesos (\$1.500.000.000)". Adicionalmente, teniendo en cuenta la actividad e interés con el que se piensa constituir una cooperativa, existen un conjunto de leyes y decretos expedidos por el Gobierno y resoluciones expedidas por la Superintendencia encargada en el ejercicio de su actividad. En el caso de las cooperativas financieras, la Superintendencia Financiera es el ente encargado de inspeccionar y vigilar el correcto funcionamiento de estas mediante la expedición de resoluciones (Asobancaria, s.f.).

En ese sentido, analizando cada una de las fases por las que se debe pasar para la conformación de una cooperativa en general, las leyes y decretos que regulan su funcionamiento, según su campo de acción, y la cantidad de Cooperativas pertenecientes al sector financiero Colombia, se determina una baja amenaza en cuanto al ingreso de competidores directos (cooperativas financieras). Sin embargo, teniendo en cuenta los principales productos y servicios que brindan las cooperativas financieras, se puede decir que la amenaza en la entrada de nuevos competidores presenta un riesgo alto, derivado de la competencia indirecta (bancos y entes informales).

Amenaza de Productos o Servicios Sustitutos. Poniendo la mirada más allá de las cooperativas financieras, se encuentran los bancos, los cuales, según Castañeda, L. (s.f.) ofrecen los mismos servicios que las cooperativas, excepto que el sector cooperativo no está acreditado para abrir cuentas corrientes ni cartas de crédito al exterior, además, las normas legales para entrar al mercado y la finalidad de sus excedentes son diferentes.

Hablando de un tipo de servicio en especial, que ofrecen tanto cooperativas financieras y bancos, como lo es el crédito, se está viendo enfrentado directamente con otro tipo de servicio el cual presenta una informalidad por quienes lo ejercen y está asfixiando a millones de personas, no solo en Colombia sino en América Latina, este es conocido como los famosos préstamos gota a gota (Bohórquez, 2022). Los gota a gota son préstamos ofrecidos a cualquier individuo, sin tener ningún estudio previo a la solicitud, por una persona natural de manera informal, ya que son préstamos los cuales no son vigilados por un ente supervisor del estado, por tanto, son considerados como una estafa para la sociedad, ya que normalmente cuentan con tasa de interés del 20, 30 y 40% mensual (Coral, 2020). Los gota a gota, que perciben entre la sociedad de

manera ilegal forman parte de muchas de las formas de financiación de necesidades utilizadas por las personas que no cuentan con las condiciones para acceder a un crédito formal o no cuentan con la información necesaria sobre las diferentes entidades legalizadas.

En ese sentido, se extiende en Colombia el total de organizaciones legal e ilegalmente constituidas que ejercen actividades que involucren acciones características pertenecientes del sector financiero, lo cual, le amplía las opciones a aquellas personas que desean adquirir productos y servicios financieros, más allá de las cooperativas. Por tanto, estas entidades y personas naturales representan la constitución de aquellos productos sustitutos de las actividades de las cooperativas financieras. De esta manera, se puede evidenciar la gran amenaza que presenta el sector cooperativo financiero en cuanto a productos y servicios sustitutos.

Antecedentes

La gestión de cobro representa una gran ventaja para la organización, ya que esta le permite tener un contacto con los consumidores que presentan retrasos en cuanto al pago de sus obligaciones con la cooperativa, permitiendo conocer las dificultades que intervienen en el pago oportuno. Por tanto, la gestión de cobro es una función que debe llevarse a cabo con responsabilidad y orden. Desde la Unidad de Cobranzas se han presentado estrategias, las cuales definen la forma en cómo se realiza la gestión desde allí, datos que no pueden traerse al caso por temas de propiedad intelectual y confidencialidad con la organización. Sin embargo, a continuación, se establecen algunos antecedentes significativos, los cuales se han llevado a cabo mediante la consulta en diversas fuentes y estudios previos relacionados con el tema principal de este trabajo.

Como antecedente a nivel departamental en Antioquia, se destaca el trabajo de grado, llevado a cabo en la ciudad de Medellín para optar al título de Contador Público, de García (2019), quien menciona que para obtener mejores resultados y crear valor para los clientes de Ríos Constructores, es necesario mejorar el área de Cartera, por tanto, plantea la propuesta de un “SISTEMA DE COBRO DE CARTERA PARA LA EMPRESA RÍOS CONSTRUCTORES S.A.S”.

Mencionado proyecto, tenía como objetivo desarrollar un programa de cobranza de cartera líder para los clientes actuales y futuros de Ríos Constructores permitiendo la presentación de un mejor servicio y generar indicadores de rotación, provisión y cobro de intereses de manera eficiente, para el cual, se identificaron las deficiencias actuales del proceso de cobranza de Ríos Constructores, se analizó cómo se encuentra la relación entre el área comercial y el área de cartera y se generó una estrategia de cobro eficiente para los clientes de Ríos Constructores. Para el logro de lo anterior descrito, se llevó a cabo un tipo de investigación mixta, ya que implementa técnicas de manera cuantitativa y cualitativa que le permitieron llegar a proponer un asesoramiento al área comercial con el tema de cartera, ya que es el comunicador directo con el cliente y el desempeño de un cobro de manera sistemático a los clientes mediante un sistema que genera alertas de cobro de intereses como alternativas de solución al problema.

Al final, el autor recomienda a la organización, realizar una clasificación de los casos en función de los resultados de las gestiones de cobro, realizar un seguimiento de los casos difíciles de cobrar por vía administrativa o su elevación a recuperación por vía judicial y, llevar seguimiento puntual de los saldos por cobrar de acuerdo con las políticas y procedimientos establecidos minimiza el riesgo de que las cuentas sean incobrables.

Por otra parte, se tiene como antecedente, el trabajo de grado de Sierra & Duarte (2019), quienes desarrollaron su tesis de grado de la Universidad Autónoma de Bucaramanga –UNAB, la cual tiene como título “Diseño de un modelo de eficiencia de la gestión de cartera para el sector constructoras de El Nogal Materiales de Construcción S.A.”, con el objetivo de Diseñar un modelo de administración y gestión de la cartera, enfocado en el segmento de las constructoras que pertenecen a EL NOGAL MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN S.A. Este se implementó mediante la unión y el desarrollo de los objetivos específicos, los cuales son: analizar el comportamiento histórico del recaudo de la cartera durante enero de 2018 a julio de 2019 del segmento constructoras de EL NOGAL MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN S.A.; realizar la segmentación y clasificación de la cartera del sector constructoras de la empresa; diseñar el modelo de eficiencia de administración y gestión de cartera del sector constructoras de la organización; y proponer estrategias financieras para mejorar el desempeño de la cartera del sector constructoras de EL NOGAL MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN S.A.

La investigación se realizó en el municipio de San Gil, Santander, Colombia y fue llevada a cabo mediante un tipo de investigación el cual va más allá de la descripción del problema, ya que busca desarrollar planes de acción y estrategias las cuales pueden ser aplicadas a la causa, intentando corregir el este. En ese sentido, se desarrolló mediante el modelo cualitativo y cuantitativo, lo cual dio pie al análisis de las bases de datos de los cupos de crédito y plazos otorgados al segmento constructoras durante enero de 2018 a julio de 2019. También, para el cumplimiento de los objetivos, se lograron identificar siete (7) fases o funciones significativas:

1. Obtener base de datos histórica de los cupos de crédito y plazos otorgados al segmento constructoras durante enero de 2018 a julio de 2019.
2. Organizar información suministrada por la empresa.
3. Búsqueda y clasificación de patrones de comportamiento del segmento.
4. Clasificar y segmentar la información
5. Diseñar el modelo más adecuado para la gestión de cartera, con el fin de mejorar el recaudo de la misma.
6. Realizar pruebas de stress al modelo.
7. Elaborar estrategias para mejorar el desempeño de la cartera del sector constructoras de la empresa NOGAL MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN S.A.

Para llevar a cabo el desarrollo del proyecto, se diseñó un modelo de eficiencia de administración y gestión de cartera mediante la herramienta Visual Basic, la cual facilitó gestionar la base de datos y la clasificación de los mismos teniendo en cuenta la altura en mora de cada uno (días de mora).

Además, se plantearon las siguientes estrategias:

- Tener políticas, procesos, recursos y herramientas claras.
- Crear políticas de administración de cartera y gestión de cobro.
- Hacer seguimiento y control a los clientes morosos.
- A los clientes tipo “A” cliente que se le hace seguimiento, pero no se le molesta.
- A los clientes tipo “B” realizar seguimientos regulares.
- A los clientes tipo “C” seguimientos constantes, llamadas recordando sus deudas pendientes.

- A los clientes tipo “D” se les debe hacer visitas para evaluar el estado de su negocio, enviar notificaciones de forma permanente.
- A los clientes tipo “E” se les debe realizar visitas constantemente, cobrarles intereses por mora y gastos de cobranza, reportarlos a una central de riesgo.
- Hacer uso adecuado del modelo de eficiencia de administración y gestión de cartera del sector constructoras de EL NOGAL MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN S.A.

Al final, los autores concluyeron que EL NOGAL MATERIALES CONSTRUCCIÓN S.A. carece de personal suficiente para realizar un adecuado seguimiento y control de la cartera morosa, y no se evidencian métodos o procedimientos para cada nivel de riesgo de cartera, es decir, no se cuenta con una administración de cartera y gestiones de cobranza, esto hace que el riesgo de la cartera aumente. Es tanto que la empresa tiene una deuda de \$617,362,363, un total de 2040 días de atraso.

Por otra parte, se destaca a Niño & Buitrago (2021), quienes desarrollaron su proyecto de investigación como proyecto de grado para la titulación como Administrador de Empresas, el cual se llevó a cabo en una organización con sede principal en Bucaramanga y tenía como título “Propuesta para mejorar la gestión de cartera de la empresa Centroabastos S.A. de la ciudad de Bucaramanga”.

Debido a los altos y persistentes índices de morosidad de la empresa en el cobro de sus arrendamientos, le ha sido imposible alcanzar sus metas de recaudación de ingresos. Este problema es resultado de la falta de control en la política de asignación de arrendamientos de locales, así como de la falta de cultura de pago oportuno de un grupo de clientes de la empresa y de la ineficacia de las prácticas de gestión de cobro utilizadas por la Subgerencia Jurídica y Operativa del negocio. Por tanto, para la investigación los autores se plantearon la siguiente pregunta “¿Cómo incide en la gestión de recuperación de cartera vencida de Centroabastos S.A., la actualización de la política de otorgamiento de contratos de arrendamiento y la unificación de los procedimientos de cobro de cartera?”.

Partiendo de allí, definieron como objetivo general de la investigación formular estrategias para mejorar la gestión administrativa de cobro de cartera de la Central de Abastos de Bucaramanga S.A., a través de la actualización de sus políticas de aprobación de contratos de

arrendamiento y de recuperación de cartera, el cual acompañaron de los siguientes objetivos específicos para el logro de este: fundamentar los aspectos teóricos de la gestión de cartera en las empresas, mediante la revisión de sus políticas y ajustarlas de acuerdo a las necesidades actuales; diagnosticar la situación actual de la gestión de cartera de la empresa Central de Abastos de Bucaramanga S.A., mediante la revisión de los estados de cuenta de los clientes, para estimar el nivel de cartera vencida; proponer una estrategia fundamentada en métodos y herramientas que permitan mejorar la gestión de cartera de la empresa Central de Abastos de Bucaramanga S.A.; y Proponer una estrategia para mejora en el proceso de cartera y gestión de cobro de la Central de Abastos de Bucaramanga S.A. Con el fin de disminuir los indicadores de cartera vencida.

Este proyecto de investigación empleó una técnica explicativa, ya que pretendía identificar los factores que contribuyen a los sucesos y acontecimientos físicos y sociales, permitiendo explicar por qué ocurre algo, cómo ocurre o cómo se relacionan dos o más variables. Además, fue llevado a cabo mediante un enfoque mixto, empleando componentes cuantitativos y cualitativos, mediante los métodos de recolección de la información basados en la observación, el análisis, entrevista y la encuesta.

Para dar cumplimiento a los objetivos, se realizó una investigación de la literatura sobre las metodologías utilizadas por diversas empresas para la recolección de carteras, se revisaron por escrito los reglamentos aprobados por la corporación para llevar a cabo su proceso de gestión de cartera, se realizó un examen de los diversos informes de cartera para determinar el índice de morosidad actual del negocio y se estudiaron métodos alternativos para modificar el proceso de cobro y recuperación de la cartera.

Como desarrollo, los autores concluyeron que se prevé que la creación de estrategias mejore la administración del cobro de la cartera de la Central de Abastos, donde fue factible detectar algunos defectos del proceso. Los métodos utilizados en este trabajo pueden ser probados, lo que permitiría la implementación de nuevas tecnologías y métodos de pago.

Siguiendo la línea, se trae a contexto el trabajo de grado desarrollado en la Universidad Piloto de Colombia, con sede en Bogotá, por Narváez & León (2021), el cual tiene como título “REDISEÑO DE PROCESOS DE COBRANZA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CARTERA DE SCOTIABANK COLPATRIA”. Dicho trabajo se llevó a cabo dado el alto índice de clientes morosos en la cartera de Scotiabank Colpatria, que se debe principalmente a las

preferencias de pago de algunos productos financieros sobre otros, a un perfil deficiente de los clientes, a la falta de esfuerzo de cobranza en comparación con otras instituciones financieras y a la accesibilidad a clientes principalmente independientes. Esto podría generar un déficit en el banco, lo que requeriría una mayor provisión e influiría en los clientes actuales porque sus tasas podrían subir para compensar la diferencia.

Para la elaboración de este se planteó como objetivo general implementar un rediseño de nuevos y actuales procesos de gestión de cobro de Scotiabank Colpatria, que permita generar un incremento entre el 15% y 25% de la recuperación de cartera vencida y así estabilizar las provisiones del banco en un plazo no superior a tres años, el cual se desarrolló mediante la generación de un análisis de mejora a los procesos de gestión de cobro en un tiempo no superior a dos años que permita ver la trazabilidad del cliente con los productos del banco y así poder realizar un seguimiento más efectivo, posterior a la implementación se esperaría visualizar la mejora en la recuperación de cartera en un tiempo no mayor a un año; también, mediante el rediseño de los procesos de cobranza que coadyuve al proceso de recaudo y realice un seguimiento preventivo y posterior a la deuda, generando una mayor recuperación de la cartera; además se generó un seguimiento a la cartera mediante un cobro preventivo y posterior a la mora, mediante el envío de canales alternos como: mensajes de texto, correo electrónico, blasters, y WhatsApp.

Para el desarrollo del proyecto se utilizará el método inductivo, el cual permitió rediseñar, sugerir y poner en marcha nuevos procedimientos de gestión de cobranza que ayuden a incrementar los índices de recuperación de cartera del Scotiabank Colpatria. Se eligió este enfoque para el estudio porque se partirá de datos generales y confiables, luego se utilizó la lógica, la estadística y las suposiciones para inferir y desglosar los datos con el fin de generar procesos novedosos de gestión de cobranza. En otras palabras, se pasó de lo general a lo específico. En ese sentido, para llevar a cabo el proyecto se realizó, un análisis de la situación actual: obteniendo información de los procesos actuales mediante el uso de herramientas de recolección y análisis de datos; un plan de acción: partiendo de la interpretación de los datos analizados y políticas de cobro de la organización; y se establecieron nuevos procesos a realizar para llevar a cabo la gestión de cobro.

Para el presente trabajo, se considera importante analizar y comprender casos similares no solo a nivel nacional, sino también internacional. Por tanto, se tiene como antecedente la propuesta llevada a cabo en Riobamba, Ecuador por Taday (2019), quien realizó su trabajo de titulación denominado “Rediseño de procesos de la gestión de cobranza para reducir la morosidad de la EP-EMAPA-A”, donde buscaba impactar el área de Dirección Financiera de una organización Municipal que presta servicios de acueducto y alcantarillado, cuyo objetivo del trabajo fue rediseñar los procesos de la gestión de cobranza para reducir la morosidad de la EP-EMAPA-A, mientras que los objetivos específicos fueron Analizar los procesos de la gestión de cobranza que maneja la EP-EMAPA-A, estudiar el monto de cartera vencida que tiene la EP-EMAPA-A y proponer alternativas de solución en el mejoramiento de la recaudación de la cobranza en la EP-EMAPA-A.

Continuando la línea, la metodología planteada para la investigación es de tipo cuantitativa y cualitativa, en los cuales se destaca la encuesta y la entrevista como herramienta de recolección, además, los datos obtenidos como resultado fueron analizados por medio de la estadística descriptiva y, la información recolectada se obtuvo por medio de la investigación bibliográfica-documental y de campo.

El resultado de la anterior propuesta soportada por los objetivos específicos reveló que el proceso de cobranza que desarrollaba la EP-EMAPA-A era un proceso bien estructurado, sin embargo, la organización contaba con una mala comunicación entre los diferentes departamentos, lo cual generaba un retraso en el proceso de gestión de cobro. Por tanto, se plantearon algunas estrategias que permitieron mejorar el proceso de recuperación de cartera, dentro de estas se planteó: la emisión de mensajes de texto y correos electrónicos a aquellos clientes que aún no presentaban mora, con el fin de impulsar una cultura responsable en los usuarios; desarrollar con frecuencia capacitaciones al personal encargado de la gestión de cobro y emitir volantes informativos en los cuales se incentive a los usuarios a pagar de forma voluntaria. Como conclusión destacan la reorganización del nivel de acceso al sistema para monitorear el estado del proceso en cada una de sus etapas con el fin de reducir el tiempo de pago de los valores atrasados por parte del usuario. En ese sentido, además destacaron la mejora en cuanto al recaudo de la cartera, ya que esta logró una reducción una reducción constante durante los años 2016,2018 y 2018 (Véase la **Gráfica 2**).

*Gráfica 2**Disminución de cartera de la empresa EP-EMAPA-A*

Nota: Gráfica que muestra la reducción que tuvo la organización EP-EMAPA-A durante algunos periodos, los cuales dejan en evidencia la buena gestión de cobro que se desarrolló durante esa pequeña línea de tiempo. Fuente: Elaboración propia

Justificación

Cotrafa, dentro de su razón de ser desarrolla actividades financieras relacionadas con atracción y afiliación de socios, captación y colocación de recursos. En ese sentido, la organización mide su eficiencia basándose en indicadores que permitan mostrar una variable creciente en estos aspectos. Partiendo de la colocación, esta consiste en otorgar créditos (préstamos) a personas naturales y jurídicas que cuenten con unas condiciones específicas, las cuales se clasifican como viables.

Además de las razones expuestas en el apartado anterior, la Cooperativa Cotrafa desarrolla funciones significativas para la recuperación de los dineros otorgados por créditos. Es tanto, uno de los indicadores más significativos para la Cooperativa es el indicador de mora, el cual mide la suma total de las cuotas no pagas a la fecha de compromiso pactada. Este indicador es medido en general para toda la Cooperativa y, también, para cada una de las oficinas en específico. En ese sentido, la recuperación de estos recursos colocados representa un reto grande para la organización, ya que cada día son más los que cuentan con créditos en estados de mora. La organización, en especial la oficina de Apartadó, al no contar con estrategias y procedimientos claros para realizar el proceso de gestión de cobro, no está logrando alcanzar los objetivos en cuanto a este indicador de mora.

Por tanto, la Cooperativa Financiera Cotrafa, oficina Apartadó, requiere desarrollar e implementar estrategias para llevar a cabo una gestión de cobro característica de un buen proceso, que le permita desarrollar esta de forma ordenada y orientada estratégicamente, logrando ser más organizados y eficientes, mejorando el cumplimiento de las metas en cuanto al indicador de mora.

En ese sentido, la Cooperativa financiera Cotrafa, oficina Apartadó, cuenta con el apoyo del estudiante de Administración de Empresas, el cual mediante esta propuesta pretende desarrollar estrategias y procedimientos para contribuir con el logro de los objetivos organizacionales.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar estrategias para el procedimiento de Gestión de Cobro de la Cooperativa Financiera Cotrafa, oficina Apartadó, las cuales aporten en el mediano plazo a la recuperación de cartera y mejora en el indicador de mora.

Objetivos Específicos

- Identificar políticas, procedimientos y alternativas de gestión de cobro actual en la Cooperativa Financiera Cotrafa, oficina Apartadó
- Analizar posibles alternativas de gestión de cobro que puedan ser implementadas en la cooperativa Financiera Cotrafa, Oficina Apartadó
- Proponer estrategias y alternativas que contribuyan en la gestión de cobro de la Cooperativa Financiera Cotrafa, oficina Apartadó

Marco Referencial

Marco Teórico

Para llevar a cabo esta iniciativa, se tiene en cuenta algunos autores que proponen perspectivas o teorías administrativas, las cuales se presentan a continuación y resultan ser significativas para las organizaciones lograr alcanzar los resultados mediante la optimización de sus recursos:

Crédito

Partiendo del contexto por el cual se pretende desarrollar el proyecto y el sector en el que se desarrolla la organización, es importante analizar y comprender algunas teorías sobre crédito y financiamiento.

Según Morales & Morales (2014) en el sector financiero se entiende por crédito:

El contrato por el cual una persona física o jurídica obtiene temporalmente una cantidad de dinero de otra a cambio de una remuneración en forma de intereses. Por su parte, el financiamiento, es la cantidad de dinero necesaria para la realización de una actividad o proyecto de una persona, ente público o empresa, este puede hallarse en forma de recursos propios o ajenos, que se encuentran detallados según su procedencia, en el pasivo del balance y como inversiones en el activo (p. 23).

En otras palabras, el crédito es un préstamo monetario en el que una persona acepta devolver el monto solicitado dentro de un período o tiempo especificado en los términos del préstamo, más los intereses acumulados, el seguro y los costos relacionados, “desde el punto de vista jurídico, el crédito puede considerarse como un préstamo o como una venta a plazos” (p. 24).

Mediante el crédito se pueden otorgar los siguientes beneficios, los cuales parten de las funciones básicas del mismo:

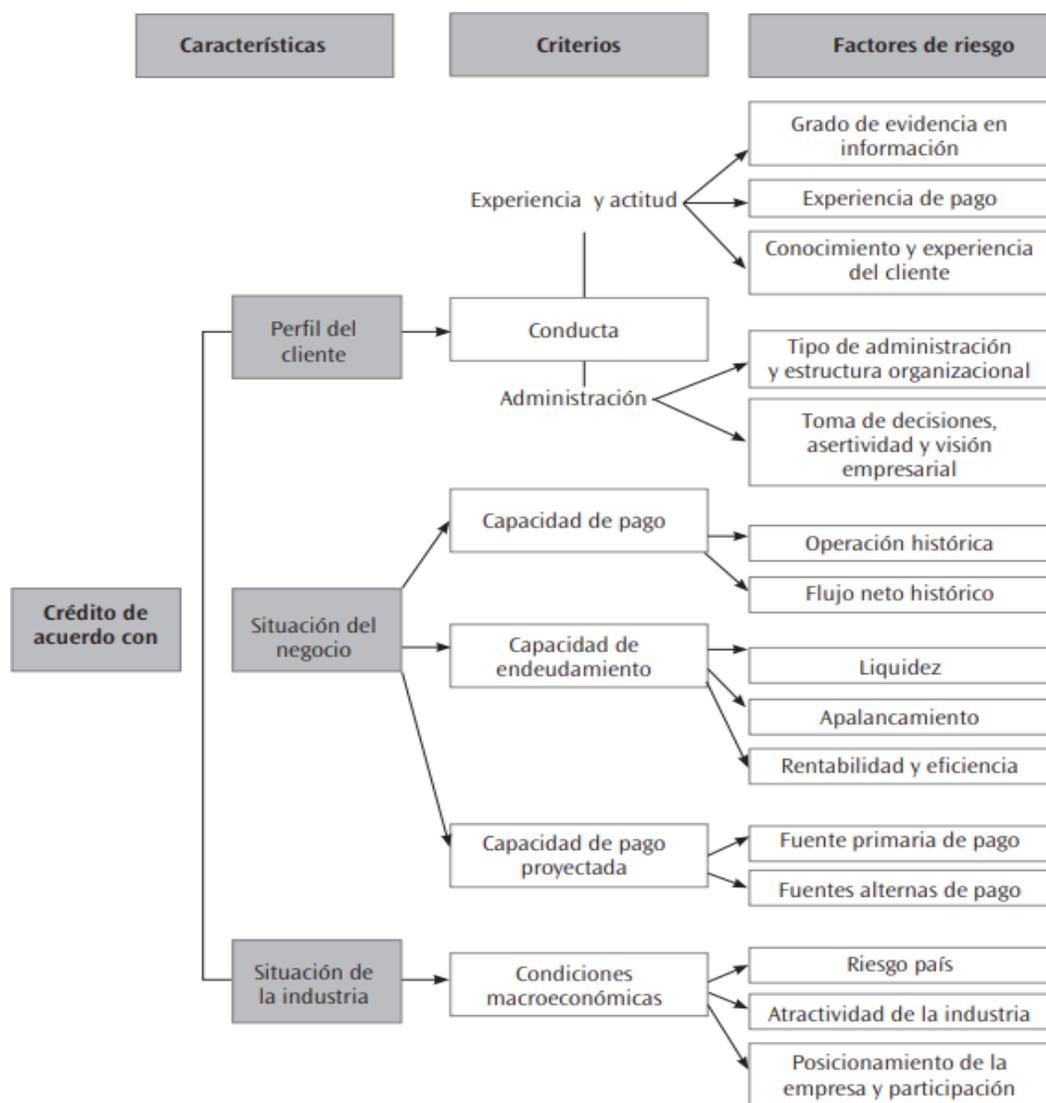
- a) Incremento del consumo, ya que permite que ciertos sectores de la población (generalmente los de bajos ingresos) adquieran bienes y servicios que normalmente no podrían adquirir en pago de contado.
- b) Fomento de uso de todo tipo de servicios y bienes.
- c) Ampliación y apertura de nuevos mercados, al dotar de poder de compra a los sectores de la población que por sus ingresos no poseen recursos líquidos para pagar de contado.
- d) Efecto multiplicador en la economía, ya que al aumentar el consumo de los bienes y servicios estimula su producción.
- e) Da la posibilidad de adquirir capitales sin poseer otros bienes equivalentes o sin desprenderse de ellos en caso de que se posean (p. 24-25).

Es importante mencionar que, para la otorgación de un crédito, las entidades financieras desarrollan ciertos estudios los cuales tiene como objeto de estudio al solicitante, buscando minimizar el riesgo de pérdida de dineros colocados u otorgados por el crédito, mediante la identificación de ciertas características que pueden ampliar el panorama en cuanto a la probabilidad de pago exitoso de un consumidor, determinando así un monto y unas condiciones específicas para otorgar a estos. “La mayor parte de la literatura sobre el crédito sugiere/exige que el estudio sea cualitativo y cuantitativo, por lo cual, también la garantía puede ser moral (cualidades personales, honradez, trabajo) o real (bienes muebles o inmuebles)” (p. 25).

En ese sentido, el autor determina Las 5 C del Crédito, la cual contempla los factores de riesgos que deben ser evaluados para analizar la calidad moral y administrativa de los clientes. Esta, busca medir el desempeño de los clientes frente al pago de las obligaciones con entidades financieras o acreedoras (Véase la **Figura 4**).

Figura 3

Las 5 C del Crédito



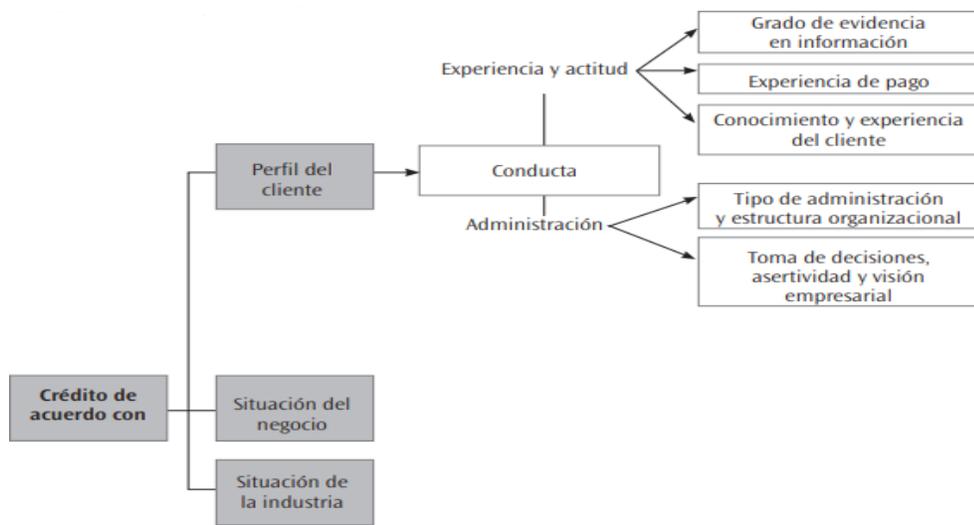
Nota: Muestra las diferentes características y factores de riesgo que se deben evaluar al momento de otorgar un crédito teniendo en cuenta tres variables (perfil del cliente, situación del negocio y situación de la industria. Fuente: *Crédito y Cobranza* (p. 26). Morales y Morales (2014).

Primera C: conducta. El objetivo por el cual se evalúa o se analiza la conducta del consumidor, es porque este permite identificar la calidad moral y capacidad que tienen estos de administrar sus finanzas. Este se lleva mediante un análisis cualitativo de riesgo del deudor, a través de la evaluación de la calidad y veracidad de la información del cliente, y el desempeño que este ha tenido frente a otras obligaciones adquiridas (Véase la **Figura 5**). Este se lleva a cabo mediante la calificación de la conducta del deudor otorgada por las entidades con las cuales este

ha interactuado o ha adquirido crédito o préstamos en el pasado. En ese sentido, el autor analiza los siguientes factores (p. 28):

Figura 4

Factores de conducta



Nota: Muestra los diferentes factores de riesgo que se deben evaluar al momento de otorgar un crédito teniendo en cuenta el perfil del cliente. Fuente: *Crédito y Cobranza* (p. 27). Morales y Morales, 2014.

Grado de evidencia en la información

Este factor evalúa la calidad de la información financiera del prestatario al solicitar un préstamo a los bancos.

Experiencia de pago

Este factor evalúa cómo ha sido el comportamiento que ha tenido el consumidor para hacer frente a las obligaciones financieras durante los últimos 24 meses. También analiza su capacidad para pagar sus obligaciones y cumplir con sus líneas de crédito y contratos.

Conocimiento y experiencia del cliente

Este factor analiza el comportamiento de pago del deudor con terceros (instituciones financieras y otros proveedores). Esta categoría también evalúa el impacto de los requisitos administrativos y legales en el trabajo de la empresa.

Tipo de administración y estructura organizacional

Este factor analiza la estructura organizativa de la empresa donde se encuentra laborando el consumidor, o de la persona jurídica solicitante. A través de este análisis, se puede proyectar la capacidad y oportunidades que tiene el prestatario para mejorar sus ingresos.

Toma de decisiones, asertividad y visión empresarial

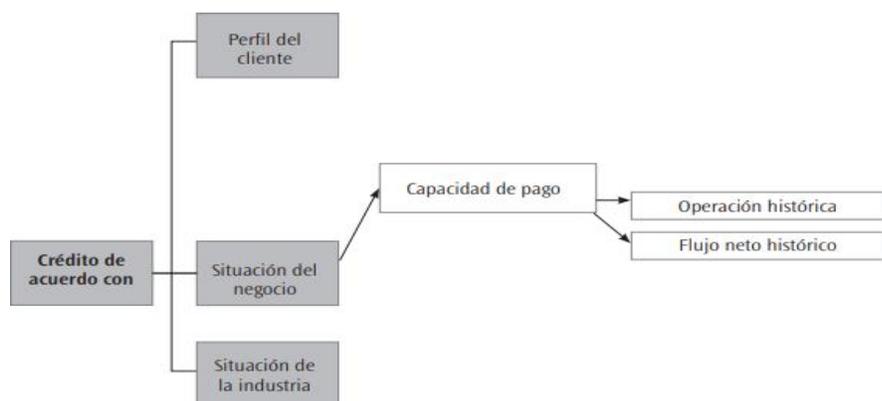
Este factor evalúa la capacidad empresarial del cliente para construir un historial exitoso de rentabilidad y un manejo prudente de la operación de sus negocios:

- a) La dependencia de la toma de decisiones: ¿quién o quiénes determinan?
- b) Experiencia de negocios dentro de su ramo: conclusión exitosa de proyectos.
- c) Desempeño histórico: capacidad de reacción al enfrentar cambios en gustos y preferencias del mercado.

Segunda C: capacidad de pago. En este se busca evaluar y analizar la habilidad que tiene un consumidor financiero para generar ingresos y poder cubrir o velar por las obligaciones financieras que este tuvo en el pasado, midiendo de forma cuantitativa el riesgo financiero que este presenta. Aquí se tienen en cuenta los ingresos, la utilidad y generación de flujo que el consumidor financiero, sea persona natural o jurídica, ha logrado generar, lo cual le ha permitido incurrir en gastos de pago de intereses, capital, dividendos, inversiones y otros. Partiendo de lo anterior, el autor determina dos factores de riesgo para este criterio (Véase la **Figura 6**) (p. 29-30):

Figura 5

Factores de capacidad de pago



Nota: Muestra los diferentes factores de riesgo que se deben evaluar al momento de otorgar un crédito teniendo en cuenta la situación del negocio y la capacidad de pago. Fuente: *Crédito y Cobranza* (p. 27). Morales y Morales, 2014.

Operación histórica

Este factor evalúa el comportamiento de las ventas y las ganancias del cliente como se refleja en el estado de pérdidas y ganancias. El propósito de este análisis es describir las tendencias significativas en ventas y ganancias en los últimos dos años.

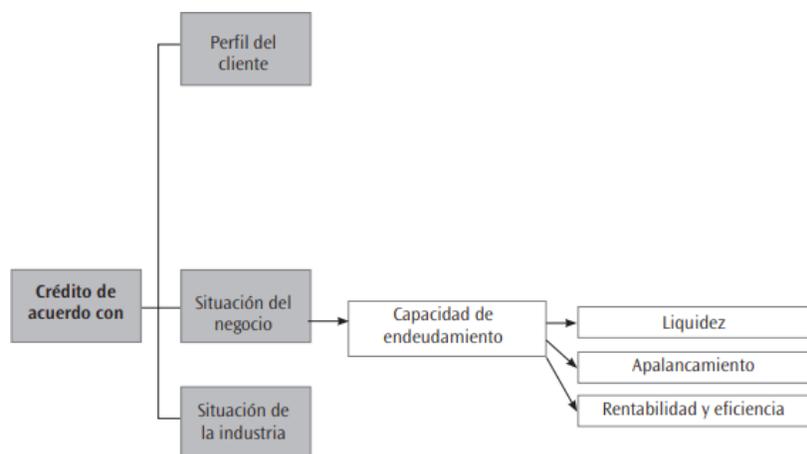
Flujo neto histórico

Este factor evalúa la capacidad del consumidor financiero para generar recursos (dinero) a partir de sí mismo. El análisis se basa en un estudio detallado de los flujos de caja (totales) del cliente.

Tercera C: capacidad de endeudamiento. Mediante este, se busca medir la consistencia financiera del solicitante, analizando la coherencia de pago para los recursos solicitados. “aquí se contempla el análisis de tendencias y comparación con la industria de los índices de liquidez, apalancamiento, rentabilidad y eficiencia (Véase la **Figura 7**).

Figura 6

Factores de capacidad de endeudamiento



Nota: Muestra los diferentes factores de riesgo que se deben evaluar al momento de otorgar un crédito teniendo en cuenta la situación del negocio y la capacidad de endeudamiento. Fuente: Crédito y Cobranza (p. 30). *Morales y Morales, 2014.*

Liquidez

Mediante este factor se puede evaluar y analizar la capacidad que tiene el consumidor financiero para cumplir sus compromisos a una fecha determinada y según el autor se calcula a través de las siguientes razones financieras:

- a) $\text{Liquidez inmediata} = (\text{caja, bancos y Val. Realiz.} + \text{clientes}) / \text{pasivo a corto plazo}$
- b) $\text{Liquidez} = \text{activo circulante} / \text{pasivo a corto plazo}$ (p. 30-31).

Apalancamiento

Este indicador analiza la estructura financiera (patrimonio y deuda) utilizada por el prestatario para llevar a cabo sus compromisos. Su estructura financiera se mide analizando el estado y evolución de los siguientes indicadores financieros:

- a) $\text{Apalancamiento} = \text{pasivo total} / \text{capital contable}$
- b) $\text{Palanca financiera} = \text{pasivo con costo} / \text{capital contable}$ (p. 31).

Rentabilidad y eficiencia

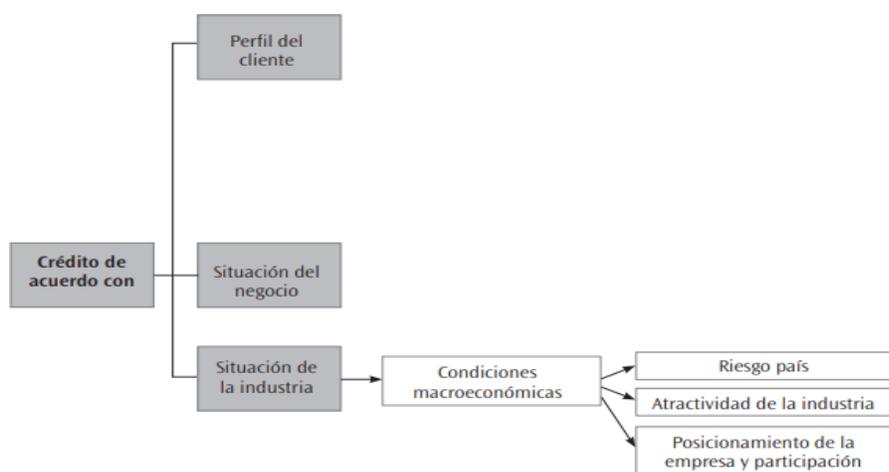
Este factor determina el flujo de utilidades durante los dos últimos años de actividad del deudor. Para ello se crearon los siguientes indicadores financieros:

- a) ROA (rendimiento sobre el activo) = utilidad neta / activo total
- b) ROE (rendimiento sobre el patrimonio) = utilidad neta / capital contable (p. 31).

Cuarta C: condiciones macroeconómicas. El propósito de este factor es determinar el comportamiento de la industria en su conjunto para determinar su impacto en la actividad y solidez financiera del deudor (Véase **Figura 8**).

Figura 7

Condiciones macroeconómicas



Nota: Muestra los diferentes factores de riesgo que se deben evaluar al momento de otorgar un crédito teniendo en cuenta la situación de la industria y las condiciones macroeconómicas que rodean al acreedor. Fuente: *Crédito y Cobranza* (p. 32). *Morales y Morales*, 2014.

En ese sentido, a continuación, el autor plantea una serie de riesgos que deben ser evaluadas por las entidades financieras, el momento de otorgar un crédito a un consumidor natural o jurídico:

El riesgo país

Se refiere al riesgo asumido por las instituciones financieras ante la posibilidad de incumplimiento de negocios o préstamos a los sectores público y privado de otro país. Esto

refleja la percepción de los operadores sobre la capacidad de un país para cumplir con sus obligaciones financieras internacionales. Básicamente, analiza si los prestatarios en un país determinado tienen acceso a las monedas que necesitan para pagar sus obligaciones contraídas en otras monedas.

Atractividad de la industria

En este se determina la tendencia de crecimiento que presenta el sector al cual pertenece o se desenvuelve el consumidor financiero. Lo hace evaluando el nivel de riesgo o atractivo de una industria en función de tres factores: económico, de cartera y financiero. La evaluación del riesgo de la industria o el atractivo de la industria resulta del peso de la evaluación de los tres factores de riesgo mencionados anteriormente.

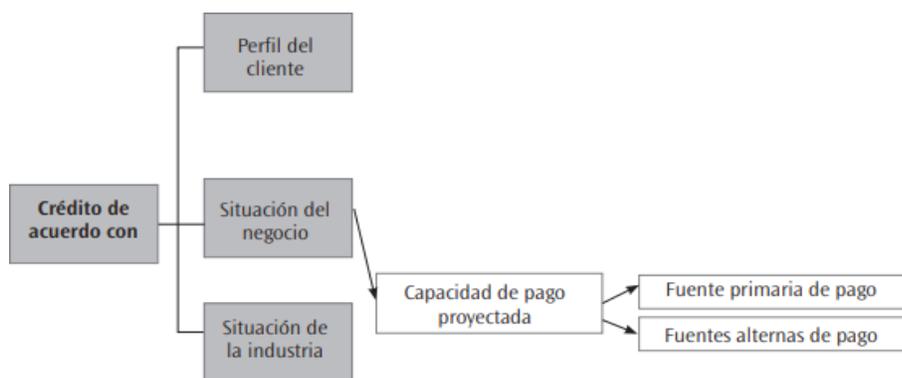
Posicionamiento de la empresa y participación

Este busca hacer un análisis o una comparación del consumidor frente a otro, teniendo en cuenta el sector donde este se desarrolle, revisando las ventajas competitivas sostenibles y las desventajas frente a los demás o su competencia. Menciona textualmente el autor, este “busca conocer el comportamiento del mercado donde el cliente participa a través de los factores que definen la competencia (mecanismos de asignación de precios, nivel tecnológico, grado de integración, requerimientos de inversión, grado de regulación, tipo de organización industrial, etc.)” (p. 33).

Quinta C: capacidad de pago proyectada. De acuerdo con lo que menciona el autor, este último factor hace referencia a la capacidad que tiene el consumidor financiero para generar ingresos o efectivo en el futuro y poder responder por sus obligaciones financieras, con base en la viabilidad de sus ingresos primarios y secundarios o alternativos (Véase la **Figura 9**), cómo se explican a continuación:

Figura 8

Factores de capacidad



Nota: Muestra los diferentes factores de riesgo que se deben evaluar al momento de otorgar un crédito teniendo en cuenta la capacidad de pago del acreedor y las fuentes de ingresos que este puede tener. Fuente: *Crédito y Cobranza* (p. 33). *Morales y Morales*, 2014.

Fuente primaria de pago

La principal fuente de efectivo se define como los ingresos esperados derivados de la actividad económica principal del deudor.

Fuente(s) alterna(s) de pago

Las fuentes alternativas de financiamiento son ingresos adicionales, derivados de otras actividades cotidianas, para que el prestatario cumpla con sus obligaciones financieras cuando la fuente principal de financiamiento es insuficiente.

Gestión de Cobro o Cobranza

La gestión de cobro es un proceso el cual se lleva a cabo por las áreas de cartera y cobranza, existen diversas teorías y enfoques sobre esta, algunos de los autores y teorías más relevantes son:

Menciona Coronel (2020), que la gestión de cobro;

Es un conjunto de acciones que se encarga de revisar las carteras vencidas de los clientes para lograr el recupero de créditos decadentes, transformando las cuentas por cobrar en activos, la lista de morosidad y la cartera vencida ayuda a organizar la gestión de cobros, enfocados en la estrategia de cobranza, este proceso sistematiza las fases de cobro, para

reducir costos, tiempo de recupero, así como también a automatizarlo y estandarizarlo para lograr una mayor productividad en la casa comercial (p. 2)

Según Martínez & Meybo (2016), la gestión de cobranza es un plan estratégico que nos permite mantener una buena liquidez dentro de la empresa” (p. 2). La gestión de cobro o cobranza representa un papel importante para las organizaciones contar con una buena liquidez, por tanto, contar con metodologías y mecanismos que apoyen el desempeño de este tipo de acción representan una ventaja competitiva.

La gestión de cobro es un proceso de interacción con los consumidores financieros, en la cual se lleva a cabo una fase de negociación que permita otorgar diversas alternativas de pagos a los usuarios, según Street (s.f.):

El cliente debe sentir que lo estamos marcando constantemente, siendo dinámicos, ágiles y resolutivos para controlar las situaciones, es fundamental realizar acciones dirigidas a todas las personas que participan en el crédito, incluyendo al conyugue, garante y familias/ amigos que ofrecieron como referencias en su perfil de riesgo y probabilidad de pago (p. 5).

Teoría del ciclo de vida del crédito (Credit Cycle Theory) de Analytics (2015): Esta teoría sostiene que el ciclo de vida del crédito comprende cuatro fases: expansión, desaceleración, recesión y recuperación. En cada una de estas fases, los procesos de gestión de riesgo y cobranza deben ajustarse a las condiciones del mercado y a la capacidad de pago de los deudores.

Teoría de la gestión de cuentas por cobrar (Accounts Receivable Management Theory) de Gitman & McDaniel (2008): Esta teoría se centra en la administración de las cuentas por cobrar y propone estrategias para optimizar el flujo de efectivo, reducir los costos de financiamiento y minimizar el riesgo crediticio. Gitman sostiene que la gestión efectiva de las cuentas por cobrar implica una combinación de políticas de crédito, selección de clientes, seguimiento de pagos y cobranza.

Modelo de gestión de riesgos de crédito (Credit Risk Management Model) de Jarrow (2001): Este modelo se enfoca en la evaluación y gestión del riesgo crediticio, y propone un enfoque basado en la teoría de valoración de activos financieros. Jarrow sostiene que la gestión

efectiva del riesgo crediticio implica la medición y gestión de la volatilidad del riesgo y la implementación de políticas de diversificación y cobertura.

Teoría del enfoque de cuentas corrientes (Balance-Forward Approach) de Baker & Elliott (1993): Esta teoría propone un enfoque centrado en el seguimiento y control de las cuentas corrientes de los clientes, y sostiene que una gestión efectiva de la cobranza implica el uso de herramientas de seguimiento y monitoreo en tiempo real. El enfoque de cuentas corrientes se basa en la identificación temprana de problemas de pago y en la implementación de medidas preventivas para evitar la acumulación de deudas.

Teoría de la negociación (Negotiation Theory) de Shell (2006): Esta teoría se enfoca en la negociación de acuerdos de pago con los deudores y sostiene que una gestión efectiva de la cobranza implica habilidades de negociación, comunicación y resolución de conflictos. Shell propone un enfoque basado en el análisis de las motivaciones y necesidades de los deudores, y en la identificación de soluciones mutuamente beneficiosas para ambas partes.

Prácticas en la Gestión de Cobranza

No existe una práctica de gestión de cobranza eficiente o exitosa la cual pueda implementarse de forma general en cualquier organización, sin embargo, existen algunas estrategias las cuales pueden tenerse en cuenta y ajustarse a cierto tipo de organizaciones, según su entorno, sector o naturaleza.

De acuerdo con Acción (2008), algunas de estas prácticas son:

Práctica No. 1 – Adoptar Estrategias Proactivas para Tratar la Morosidad antes que comience.

- 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.

Es fundamental que los clientes comprendan la responsabilidad que conlleva utilizar un crédito o una facilidad de pago, así como lo que ocurrirá si incumplen su compromiso con la organización. En ese sentido, el índice de morosidad disminuirá una vez que el cliente haya recibido educación crediticia.

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

Para conceder la facilidad de pago y evitar más retrasos, es crucial que el inicio y el final de las condiciones de pago a plazos se discutan inmediatamente con la parte responsable de la 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.

Para asegurarse de que el producto o servicio satisface las necesidades del cliente que lo ha adquirido, es esencial que la empresa tenga conocimiento de las quejas u observaciones de los usuarios lo antes posible para poder tomar las medidas oportunas.

- 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.

Es fundamental que las empresas apliquen estrategias que recompensen o reconozcan a los clientes que efectúan los pagos a tiempo. Esta actividad será sumamente beneficiosa porque aumentará la credibilidad de la empresa y hará que el usuario o cliente se sienta valorado e incluido.

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

- Determinar el Procedimiento Adecuado para la Cobranza - La buena cobranza demanda una inmensa cantidad de tiempo y recursos. Las [...] 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.

Es fundamental que las empresas creen un departamento o unidad cuya responsabilidad principal sea la gestión de cobros. De este modo, se asignan funciones exclusivas y la empresa podrá recuperar su cartera al tiempo que realiza un seguimiento de los nuevos clientes.

- Seleccionar y Capacitar el Personal - 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.

Disponer de recursos humanos altamente cualificados y competitivos es esencial para una gestión eficaz de los cobros, permite proponer políticas viables que tengan en cuenta las realidades de la empresa. Dentro de la unidad de cobros, es fundamental establecer funciones.

- 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.

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

- 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.
- 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.

Junto con unos empleados debidamente formados, la empresa necesita un sistema informático actualizado que proporciona y almacena datos cruciales para localizar a los usuarios

problemáticos para toda la organización. La unidad de recaudación necesita este tipo de tecnología para funcionar, porque ahorrará tiempo y aprovechará al máximo los recursos.

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

- 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.

Las empresas necesitan disponer de directrices y políticas que ayuden a prevenir la morosidad de los clientes como una de las herramientas clave para una gestión eficaz de los cobros. Estos documentos deben incluir fechas, recursos y responsables, así como posibles soluciones para situaciones especiales.

- 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.

Dentro de las empresas, es crucial categorizar adecuadamente a los usuarios morosos para identificar el riesgo de cobro. Del mismo modo, simplifica el acceso de todos a información útil, lo que ayudará a emitir juicios con mayor objetividad.

En ese mismo sentido, se tiene en cuenta la teoría de Brachfield (2009), quien propone las siguientes prácticas:

- Descubrir el motivo de la deuda: Este punto no siempre es fácil de descubrir ya que las informaciones suelen venir deformadas o intoxicadas por el propio deudor o incluso por el vendedor que ha realizado la operación comercial.

Una táctica crucial consiste en obtener información del cliente sobre la causa del retraso de la deuda. Con la ayuda de estos datos, la empresa dispondrá de conocimientos específicos que le permitirán tomar medidas más adelante.

- Documentar la deuda: Aunque el acreedor tenga todo el derecho del mundo para cobrar, esto en la práctica no es suficiente ya que deberá demostrar la existencia de este derecho de crédito.

Se trata de una importante táctica de gestión de cobros porque, en ocasiones, los clientes que no tienen intención de pagar la deuda e intentan ocultar cualquier indicio de que están atrasados en los pagos para que no haya nada que les respalde ante los tribunales. Por este motivo, las empresas deben respaldar formalmente con garantías y documentos el compromiso contractual del usuario con la entidad.

- Conocimiento Jurídico del deudor: En el momento de encontrarnos con un impago encima de la mesa, nos podemos dar cuenta que no conocemos los datos mercantiles completos del cliente. Por tanto, es necesario solicitar un informe jurídico completo del deudor, que incluya sus datos y nombres de los actuales propietarios, socios y administradores.

Para que la empresa pueda responder rápidamente a los casos de morosidad, la gestión de cobros requiere disponer de información actualizada. Este ejercicio brinda la oportunidad de considerar la capacidad de pago del cliente y, al mismo tiempo, de concienciar sobre posibles usuarios morosos.

- Investigación de la situación financiera del moroso: Un punto importante es solicitar a la agencia de información, un nuevo informe completo del deudor para ver su situación financiera actual y la viabilidad de que pueda mantenerse en el sector.

La capacidad de la empresa para entender todo lo que pueda sobre el cliente, garantiza cómo responderá en circunstancias difíciles. Una de ellas es conocer la situación financiera del

cliente; esto le permitirá conocerlo mejor y determinar si podrá o no hacer frente a sus obligaciones en el futuro.

- Tomar medidas urgentes para disminuir el riesgo con el moroso: Un principio básico es no aumentar el riesgo, por lo que los siguientes envíos deberán ser pagados al contado y además el deudor debe ir cumpliendo con los plazos pactados.

Tan pronto como se confirme que el usuario ha contraído una deuda, se deben tomar medidas inmediatas para reducir el riesgo, como el aviso por correo electrónico o el contacto directo con un número de teléfono de contacto.

- Obtener documentos para reforzar la posición jurídica del acreedor: El reconocimiento de deuda es un documento que no aparece regulado ni en el orden civil ni en el mercantil porque su autor reconoce la existencia de una deuda preexistente, manifiesta su voluntad de asumir la obligación, fija un plazo y forma de pago del débito.

La empresa debe utilizar todas las herramientas disponibles para asegurarse de que los usuarios se comprometen a pagar lo adeudado a fin de garantizar, a través de su unidad de cobros, que no se produzcan pérdidas en las obligaciones de terceros. En esta fase, las garantías son esenciales porque sirven como posición de repliegue del acreedor en caso de que el cliente incumpla sus obligaciones.

Gestión por Procesos

Según Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas, & Tejedor (2002):

La gestión por procesos permite a las organizaciones actuar de manera más efectiva cuando todas sus actividades interrelacionadas se comprenden y se gestionan de manera sistemática, y las decisiones relativas a las operaciones en vigor y las mejoras planificadas se adoptan a partir de información fiable que incluye las percepciones de todos los grupos de interés (p. 15)

En ese sentido, la gestión de procesos tiene como objetivo incrementar la productividad en las organizaciones, permitiendo así contar con funciones más eficientes. Por tanto, Bravo (2011) menciona que:

La gestión de procesos es una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente. La estrategia de la organización aporta las definiciones necesarias en un contexto de amplia participación de todos sus integrantes, donde los especialistas en procesos son facilitadores (p. 9)

Además, el autor plantea unas características o prácticas muy significativas en las organizaciones que cuentan con una buena gestión por procesos, las cuales es importante mencionar y dar lugar en este trabajo, por tanto, estas son organizaciones que:

- Consideran en primer lugar al cliente.
- Tienen en cuenta la finalidad, el para qué de su existencia y del esfuerzo de obtener grandes resultados.
- Satisfacen las necesidades de los “clientes internos”, tales como la dirección, los participantes del proceso y los usuarios.
- Los participantes de los procesos están sensibilizados, comprometidos, entrenados, motivados y empoderados.
- La responsabilidad social está incorporada en el modelo, así como la figura del dueño de proceso de nivel gerencial.
- Han decidido dejar de hacer las cosas mal: reprocesos, reclamos, stocks, papeles, transacciones en reposo y muchos otros “lujos” que no corresponden en estos tiempos.
- Han optado por hacer las cosas bien, por la continuidad operacional.
- El rendimiento de los procesos está alineado con la estructura de incentivos de la organización, lo que facilita el cambio y la motivación de las personas.
- La dirección de la organización está comprometida con la gestión de procesos y contempla en su presupuesto la inversión necesaria para el cambio.

Por otra parte, sus procesos son:

- Estables, con resultados repetibles y dentro de los estándares esperados de calidad del producto y de rendimiento.
- Eficientes, eficaces y están controlados mediante indicadores a los cuales se les hace seguimiento.
- Competitivos, comparados en el sentido de lograr niveles de excelencia de clase mundial.
- Diseñados según las mejores prácticas. Rediseñados en forma programada.
- Mejorados en forma continua (p. 9-10).

En sí, la gestión por procesos es un enfoque que visualiza los procesos de la organización con el fin de optimizarlos y, de cierta forma, busca alcanzar los objetivos en menor esfuerzo, según Mallar (2010):

Así el modelo de Gestión basada en los Procesos, se orienta a desarrollar la misión de la organización, mediante la satisfacción de las expectativas de sus stakeholders - clientes, proveedores, accionistas, empleados, sociedad y a qué hace la empresa para satisfacerlos, en lugar de centrarse en aspectos estructurales como cuál es su cadena de mandos y la función de cada departamento.

Eficacia y Eficiencia

La eficiencia y la eficacia pueden resultar dos términos complejos de entender para algunas personas, tanto así, existen quienes consideran que los dos conceptos son semejantes o sinónimos, lo cual representa una gran falla y más cuando se aplica estos conceptos al marco organizacional.

Desde la eficacia, según Ganga, Cassinelli, Piñones, & Quiroz (2016):

Este concepto está referido principalmente al grado de cumplimiento de las metas o resultados, sin tomar en consideración, la cantidad de recursos empleados, pues lo que interesa es tratar de hacer las cosas lo mejor posible. Es decir, bajo el contexto de

eficacia, la organización logra sus objetivos, pero sin una concepción racional en el empleo de los recursos (p. 78)

Por otro lado, también plantea que la eficiencia:

Está referida a la relación entre el nivel del objetivo logrado y la adecuada utilización de los recursos disponibles, es decir, es la relación entre la producción de un bien o servicio y los inputs que fueron usados para alcanzar ese nivel de producción, implica, por lo tanto, que el logro del objetivo debe realizarse en el marco de una óptima estructura de costos (p.78)

Asimismo, Raffo y Ruiz (2005, p. 77), citado por Ganga *et al.* (2016) considera que, en el ámbito económico:

La eficiencia hace referencia a un juicio acerca de la relación entre los medios empleados y los fines obtenidos. Pero también la eficiencia puede ser analizada desde la óptica de la producción, y en este sentido, responde a preguntas respecto de cuánto podemos expandir la producción, sin alterar la cantidad de insumos necesarios (p. 78-79)

Entonces, se es eficaz cuando se logran los objetivos sin medir el impacto en la utilización de los recursos disponibles, mientras que ser eficiente supone el aprovechamiento máximo de los recursos.

Para García & Serrano (2003):

La eficiencia [...], supone centrar la atención en la tecnología existente, los recursos y los precios de estos. La clave consiste en aprovechar al máximo los recursos y hacerlo adaptándose a los precios. Quien lo consiga será eficiente; quien no, incurre en ineficiencias que le suponen un deterioro para competir, y en cualquier caso infringirá un coste social innecesario por tal desaprovechamiento (p. 424).

Marco Normativo

La oficina de la Cooperativa Financiera Cotrafa, Apartadó debe acogerse a las siguientes normas que fueron expedidas por el gobierno nacional y que regulan, entre otras cosas, el uso de métodos de cobro forzoso, la protección de datos personales y las transacciones comerciales:

ACUERDO No 0368, de la Cooperativa Financiera Cotrafa, mediante el cual se adopta la Política de Tratamiento de Datos Personales de los consumidores financieros, con el propósito de:

Proteger el derecho de todas las personas a conocer, actualizar y rectificar la información que sobre ellas se almacene en bases de datos y archivos, el cual se encuentra consagrado en el Artículo 15 de la Constitución Política; y dando cumplimiento a lo establecido por la Ley Estatutaria 1581 de 2012, reglamentada a través del Decreto 1377 de 2013; LA COOPERATIVA establece mediante la presente política los términos, condiciones y finalidades bajo las cuales como responsable de los datos personales obtenidos a través de sus distintos canales de atención, trata la información de todas las personas que en algún momento por razones de la actividad que desarrolla hayan suministrado sus datos personales (en adelante “Titular del dato”).

LEY 1328 DE 2009, por la cual se dictan normas en materia financiera, de seguros, del mercado de valores y otras disposiciones:

El presente régimen tiene por objeto establecer los principios y reglas que rigen la protección de los consumidores financieros en las relaciones entre estos y las entidades vigiladas por la Superintendencia Financiera de Colombia, sin perjuicio de otras disposiciones que contemplen medidas e instrumentos especiales de protección.

Para los efectos del presente Título, se incluye dentro del concepto de consumidor financiero, toda persona que sea consumidor en el sistema financiero, asegurador y del mercado de valores.

A continuación, se esbozan los principios de conducta de cómo deben interactuar los clientes financieros y las entidades supervisadas, los cuales son previstos en el **Artículo 3°**.

- a) Debida Diligencia. Las entidades vigiladas por la Superintendencia Financiera de Colombia deben emplear la debida diligencia en el ofrecimiento de sus productos o en la prestación de sus servicios a los consumidores, a fin de que estos reciban la información y/o la atención debida y respetuosa en desarrollo de las relaciones que establezcan con aquellas, y en general, en el desenvolvimiento normal de sus operaciones. En tal sentido, las relaciones entre las entidades vigiladas y los consumidores financieros deberán desarrollarse de forma que se propenda por la satisfacción de las necesidades del consumidor financiero, de acuerdo con la oferta, compromiso y obligaciones acordadas.

Las empresas vigiladas están obligadas a seguir las directrices impartidas por la Superintendencia Financiera de Colombia en materia de seguridad y calibre de los diferentes canales de distribución de servicios financieros.

- b) Libertad de elección. Sin perjuicio de las disposiciones especiales que impongan el deber de suministrar determinado producto o servicio financiero, las entidades vigiladas y los consumidores financieros podrán escoger libremente a sus respectivas contrapartes en la celebración de los contratos mediante los cuales se instrumente el suministro de productos o la prestación de servicios que las primeras ofrezcan.

La negativa a vender bienes o servicios debe estar respaldada por razones legítimas, y los consumidores financieros no pueden ser objeto de un trato injustamente dispar.

- c) Transparencia e información cierta, suficiente y oportuna. Las entidades vigiladas deberán suministrar a los consumidores financieros información cierta, suficiente, clara y oportuna, que permita, especialmente, que los consumidores financieros conozcan adecuadamente sus derechos, obligaciones y los costos en las relaciones que establecen con las entidades vigiladas.
- d) Responsabilidad de las entidades vigiladas en el trámite de quejas. Las entidades vigiladas deberán atender eficiente y debidamente en los plazos y condiciones previstos en la regulación vigente las quejas o reclamos interpuestos por los consumidores financieros y, tras la identificación de las causas generadoras de las mismas, diseñar e implementar las acciones de mejora necesarias oportunas y continuas.

- e) Manejo adecuado de los conflictos de interés. Las entidades vigiladas deberán administrar los conflictos que surjan en desarrollo de su actividad entre sus propios intereses y los de los consumidores financieros, así como los conflictos que surjan entre los intereses de dos o más consumidores financieros, de una manera transparente e imparcial, velando porque siempre prevalezca el interés de los consumidores financieros, sin perjuicio de otras disposiciones aplicables al respecto.
- f) Educación para el consumidor financiero. Las entidades vigiladas, las asociaciones gremiales, las asociaciones de consumidores, las instituciones públicas que realizan la intervención y supervisión en el sector financiero, así como los organismos de autorregulación, procurarán una adecuada educación de los consumidores financieros respecto de los productos y servicios financieros que ofrecen las entidades vigiladas, de la naturaleza de los mercados en los que actúan, de las instituciones autorizadas para prestarlos, así como de los diferentes mecanismos establecidos para la defensa de sus derechos.

Artículo 7º. En este se especifican las obligaciones especiales sujetas a las entidades financieras vigiladas:

- a) Suministrar información al público respecto de los Defensores del Consumidor Financiero, de conformidad con las instrucciones que sobre el particular imparta la Superintendencia Financiera de Colombia.
- b) Entregar el producto o prestar el servicio debidamente, es decir, en las condiciones informadas, ofrecidas o pactadas con el consumidor financiero, y emplear adecuados estándares de seguridad y calidad en el suministro de los mismos.
- c) Suministrar información comprensible y publicidad transparente, clara, veraz, oportuna acerca de sus productos y servicios ofrecidos en el mercado.
- d) Contar con un Sistema de Atención al Consumidor Financiero (SAC), en los términos indicados en la presente ley, en los decretos que la reglamenten y en las instrucciones que imparta sobre el particular la Superintendencia Financiera de Colombia.

- e) Abstenerse de incurrir en conductas que conlleven abusos contractuales o de convenir cláusulas que puedan afectar el equilibrio del contrato o dar lugar a un abuso de posición dominante contractual.
- f) Elaborar los contratos y anexos que regulen las relaciones con los clientes, con claridad, en caracteres legibles a simple vista, y ponerlos a disposición de estos para su aceptación. Copia de los documentos que soporten la relación contractual deberá estar a disposición del respectivo cliente, y contendrá los términos y condiciones del producto o servicio, los derechos y obligaciones, y las tasas de interés, precios o tarifas y la forma para determinarlos.
- g) Abstenerse de hacer cobros no pactados o no informados previamente al consumidor financiero, de acuerdo con los términos establecidos en las normas sobre la materia, y tener a disposición de este los comprobantes o soportes de los pagos, transacciones u operaciones realizadas por cualquier canal ofrecido por la entidad vigilada. La conservación de dichos comprobantes y soportes deberá atender las normas sobre la materia.
- h) Abstenerse de realizar cobro alguno por concepto de gastos de cobranza prejudicial sin haberse desplegado una actividad real encaminada efectivamente a dicha gestión, y sin haber informado previamente al consumidor financiero el valor de los mismos. Las gestiones de cobro deben efectuarse de manera respetuosa y en horarios adecuados.
- i) Guardar la reserva de la información suministrada por el consumidor financiero y que tenga carácter de reservada en los términos establecidos en las normas correspondientes, sin perjuicio de su suministro a las autoridades competentes.
- j) Dar constancia del estado y/o las condiciones específicas de los productos a una fecha determinada, cuando el consumidor financiero lo solicite, de conformidad con el procedimiento establecido para el efecto, salvo aquellos casos en que la entidad vigilada se encuentre obligada a hacerlo sin necesidad de solicitud previa.
- k) Atender y dar respuesta oportuna a las solicitudes, quejas o reclamos formulados por los consumidores financieros, siguiendo los procedimientos establecidos para el efecto, las disposiciones consagradas en esta ley y en las demás normas que resulten aplicables.

- l) Proveer los recursos humanos, físicos y tecnológicos para que en las sucursales y agencias se brinde una atención eficiente y oportuna a los consumidores financieros.
- m) Permitir a sus clientes la consulta gratuita, al menos una vez al mes, por los canales que la entidad señale, del estado de sus productos y servicios.
- n) Contar en su sitio en Internet con un enlace al sitio de la Superintendencia Financiera de Colombia dedicado al consumidor financiero.
- o) Reportar a la Superintendencia Financiera de Colombia, en la forma que esta señale, el precio de todos los productos y servicios que se ofrezcan de manera masiva. Esta información deberá ser divulgada de manera permanente por cada entidad vigilada en sus oficinas, los cajeros de su red y su página de Internet.
- p) Dar a conocer a los consumidores financieros, en los plazos que señale la Superintendencia Financiera de Colombia, por el respectivo canal y en forma previa a la realización de la operación, el costo de la misma, si lo hay, brindándoles la posibilidad de efectuarla o no.
- q) Disponer de los medios electrónicos y controles idóneos para brindar eficiente seguridad a las transacciones, a la información confidencial de los consumidores financieros y a las redes que la contengan.
- r) Colaborar oportuna y diligentemente con el Defensor del Consumidor Financiero, las autoridades judiciales y administrativas y los organismos de autorregulación en la recopilación de la información y la obtención de pruebas, en los casos que se requieran, entre otros, los de fraude, hurto o cualquier otra conducta que pueda ser constitutiva de un hecho punible realizada mediante la utilización de tarjetas crédito o débito, la realización de transacciones electrónicas o telefónicas, así como cualquier otra modalidad.
- s) No requerir al consumidor financiero información que ya repose en la entidad vigilada o en sus dependencias, sucursales o agencias, sin perjuicio de la obligación del consumidor financiero de actualizar la información que de acuerdo con la normatividad correspondiente así lo requiera.
- t) Desarrollar programas y campañas de educación financiera a sus clientes sobre los diferentes productos y servicios que prestan, obligaciones y derechos de estos y los

costos de los productos y servicios que prestan, mercados y tipo de entidades vigiladas, así como de los diferentes mecanismos establecidos para la protección de sus derechos, según las instrucciones que para el efecto imparta la Superintendencia Financiera de Colombia.

- u) Las demás previstas en esta ley, las normas concordantes, complementarias, reglamentarias, las que se deriven de la naturaleza del contrato celebrado o del servicio prestado a los consumidores financieros, así como de las instrucciones que emita la Superintendencia Financiera de Colombia en desarrollo de sus funciones y los organismos de autorregulación en sus reglamentos.

Adicionalmente, en Colombia, la gestión de cobro está regulada por diversas leyes y normativas que establecen los procedimientos y las obligaciones que deben cumplir las empresas o personas que realizan actividades de cobro. Algunas de las leyes y normativas más relevantes son:

Ley 1266 de 2008. Esta ley establece las reglas para la protección de datos personales y define las obligaciones que tienen las empresas que manejan información financiera de los usuarios. Además, establece las obligaciones de las empresas que realizan actividades de cobro, como la obtención del consentimiento previo del titular de la deuda para realizar el cobro.

Decreto 1848 de 2013. Este decreto establece las condiciones que deben cumplir las empresas que prestan servicios de cobranza extrajudicial y regula el proceso de notificación de la deuda a los usuarios.

Decreto 1165 de 2019. Este decreto establece las reglas para la gestión de cobro de cartera morosa por parte de las entidades financieras y las empresas que prestan servicios de cobro. Además, establece las condiciones para la cesión de cartera y la gestión de cobro por parte de terceros.

Circular Básica Jurídica de la Superintendencia Financiera. Esta circular establece las obligaciones de las entidades financieras en relación con la gestión de cobro de cartera morosa y regula los procedimientos que deben seguirse para la gestión de cobro.

Es importante que las empresas que realizan actividades de gestión de cobro en Colombia conozcan y cumplan con las leyes y normativas que regulan su actividad para evitar posibles

sanciones o multas. Además, deben asegurarse de realizar sus actividades de forma ética y respetando los derechos de los usuarios deudores.

Marco Conceptual

Para llevar a cabo esta iniciativa, es importante comprender los siguientes conceptos:

Financiamiento

Según Morales y Morales (2014), se refiere a la obtención o búsqueda de ingresos para desempeñar un propósito o una determinada acción de una persona natural o jurídica. Dentro del sector financiero, se destacan diferentes medios tales como créditos, arrendamiento, colocación de acciones, colocación de títulos de deuda, entre otros, los cuales, pueden clasificarse en fuentes de financiamiento internas o externas dependiendo su procedencia.

Consumidor Financiero

Es cualquier cliente, usuario o cliente potencial de productos o servicios ofrecidos por empresas sujetas a la inspección y supervisión de un regulador financiero y cualquier persona designada por la ley o el gobierno nacional (Allianz, 2023).

Acreedor

El acreedor es titular del derecho subjetivo (derecho de deuda), que le da derecho a exigir del deudor lo que le corresponde (ganancia). Además, en caso de falta de pago a tiempo, el acreedor tiene algunos poderes para proteger sus intereses (Castillo, 2014).

Deudor

Es aquella persona que recibe un dinero por concepto de préstamo y está en la obligación legal de cumplir con la conducta adecuada, y en caso contrario debe asumir las consecuencias de su incumplimiento (Castillo, 2014).

Cooperativas

Es una asociación independiente de personas gobernadas voluntariamente para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes a través de una empresa común y democrática (ICACCOOP, 2018). Existen diferentes tipos de cooperativas entre los cuales destacamos las Cooperativas Financieras, según Congreso de la República de Colombia (1998), las Cooperativas Financieras son:

Los organismos cooperativos especializados cuya función principal consiste en adelantar actividad financiera, su naturaleza jurídica se rige por las disposiciones de la Ley 79 de 1988; las operaciones que las mismas realicen se regirán por lo previsto en la presente ley, en el Estatuto Orgánico del Sistema Financiero y demás normas que les sean aplicables.

Las cooperativas financieras se encuentran sometidas al control, inspección y vigilancia de la Superintendencia Bancaria y para todos los efectos son establecimientos de crédito (art. 102).

Impagos

Préstamos vencidos y pendientes, los cuales han excedido la fecha límite de pago pactada por mutuo acuerdo entre el acreedor y el deudor (Ignacio, 1999).

Cartera en Mora

Muchas veces se presenta por la falta de estudio para la colocación de efectivo, por tanto, es uno de los puntos más sensibles de las organizaciones, ya que una deficiente gestión de esta puede causar la muerte o liquidación de muchas organizaciones. En ese sentido, una cartera morosa es un grupo de clientes o cuentas que no pueden cumplir con sus obligaciones de pago acordadas por un período de tiempo específico establecido en el contrato al comprar productos o servicios (Castillo & Mamani, 2021).

Captación y Colocación

Los siguientes conceptos son puestos en el proyecto, partiendo de Suriaga, Bonilla & Sánchez (2016):

La “*Captación*”, como el nombre lo indica, significa captar o recolectar dinero de las personas. Este dinero, dependiendo del tipo de cuenta que tenga una persona (cuenta de ahorros, cuenta corriente, certificados de depósito a término fijo [CDT], entre otros.) gana intereses (intereses de captación); es decir, puesto que al banco le interesa que las personas o empresas pongan su dinero en él, éste les paga una cantidad de dinero por el hecho de que pongan el dinero en el banco. Mientras que, la “*Colocación*” es lo contrario a la captación. La colocación permite poner dinero en circulación en la economía; es decir, los bancos toman el dinero o los recursos que obtienen a través de la captación y, con éstos, otorgan créditos a las personas, empresas u organizaciones que los soliciten. Por dar estos préstamos el banco cobra, dependiendo del tipo de préstamo, una cantidad de dinero que se llama intereses (intereses de colocación)” (p. 4).

Proceso

Según García (2012), “La palabra proceso es un término empleado para hacer referencia a una serie de pasos que arrojan al final un resultado”. En otras palabras, es un conjunto de acciones que se realizan en conjunto de forma coordinada y por facetas, la cual requiere de ciertos elementos o insumos, y que se realiza con el fin de obtener un resultado en común.

Metodología

En el diseño metodológico se pretende describir el plan o estrategia que se utilizará para llevar a cabo la propuesta. Este diseño incluye la selección de métodos y técnicas de recolección de datos, la identificación de la muestra, la definición de las variables a medir y la determinación del análisis estadístico a utilizar.

La metodología utilizada para el presente trabajo es de tipo mixta, la cual va dar pie a una recolección de información justificada desde diferentes frentes, partiendo de los dos enfoques presentados continuamente.

Primeramente, se encuentra el enfoque cuantitativo, el cual, según Sarduy (2007):

Se orienta principalmente hacia los estudios que exponen sólo clasificaciones de datos y descripciones de la realidad social y, en menor medida, hacia estudios que intentan formular explicaciones.

La investigación cuantitativa se dedica a recoger, procesar y analizar datos cuantitativos o numéricos sobre variables previamente determinadas. Esto ya lo hace darle una connotación que va más allá de un mero listado de datos organizados como resultado; pues estos datos que se muestran en el informe final, están en total consonancia con las variables que se declararon desde el principio y los resultados obtenidos van a brindar una realidad específica a la que estos están sujetos.

Este tipo de investigación trata de determinar la fuerza de asociación o relación entre variables, así como la generalización y objetivación de los resultados a través de una muestra. De aquí se puede hacer inferencia a una población de la cual esa muestra procede. Más allá del estudio de la asociación o la relación pretende, también, hacer inferencia que explique por qué las cosas suceden o no de una forma determinada. Todo esto va mucho más allá de un mero listado de datos organizados, como se puede leer en la afirmación antes expuesta (p. 5).

A partir de la investigación cuantitativa se pretende analizar de forma lógica algunas variables que permitan recopilar datos numéricos que puedan utilizarse para analizar

estadísticamente algunas características en común de los consumidores en cuanto a la gestión de cobro.

Analizando un poco los conceptos teóricos del enfoque cuantitativo, tenemos que para López & Sandoval (2016) “la investigación cuantitativa se basa en técnicas mucho más estructuradas, ya que busca la medición de las variables previamente establecidas” (p. 3).

Sin embargo, para dar cuerpo a una investigación tipo mixta se debe tener en cuenta también el enfoque cualitativo, el cual, según Sarduy (2007):

Permite hacer variadas interpretaciones de la realidad y de los datos. Esto se logra debido a que en este tipo de investigación el analista o investigador va al “campo de acción” con la mente abierta, aunque esto no significa que no lleve consigo un basamento conceptual, como muchos piensan. El hecho de tener mente abierta hace posible redireccionar la investigación en ese momento y captar otros tipos de datos que en un principio no se habían pensado. En otras palabras, la investigación cualitativa reconoce que la propia evolución del fenómeno investigado puede propiciar una redefinición y a su vez nuevos métodos para comprenderlo (p. 6)

En ese sentido, los principales medios empleados para la recolección de la información provienen de fuentes primarias y secundarias. Primarias mediante una entrevista estructurada a asesores integrales, quienes son los encargados de desarrollar el proceso de gestión de cobro; y la entrevista oculta, aplicada a consumidores financieros. Mientras que, en la secundaria se destaca la fuente documental, mediante la recopilación y análisis de información ya existente en documentos, informes, manuales y registros.

Finalmente, se propondrán estrategias que contribuyan positivamente en la gestión de cobro de la organización.

Resultados

Nota: Es importante tener en cuenta que, en el contexto empresarial, la confidencialidad a menudo está protegida por acuerdos de confidencialidad o cláusulas de no divulgación en los contratos. Estos acuerdos establecen los términos y condiciones para el manejo y la divulgación de la información confidencial y pueden incluir restricciones sobre la divulgación a terceros o al público en general. En ese sentido, los datos que no se van a presentar por temas de confidencialidad con la organización incluyen información financiera, estratégica, de propiedad intelectual, de protección al consumidor financiero, entre otros.

Reporte de entrevista estructurada aplicada a asesores integrales

A continuación, se presentan los resultados de la entrevista desarrollada a los 3 asesores integrales encargados del proceso de gestión de cobro de la Cooperativa Financiera Cotrafa, oficina Apartadó. Durante la entrevista, se discutieron varios aspectos clave sobre el proceso de gestión de cobro llevado a cabo. Las respuestas de los entrevistados proporcionan una perspectiva valiosa sobre el proceso, permitiendo obtener información y conocimientos sobre el mismo. Posteriormente, se presentan las respuestas de los entrevistados, así como las principales conclusiones basadas en los hallazgos de la entrevista.

Lugar y Fecha: Cooperativa Financiera Cotrafa, Oficina Apartadó el 05 de abril del 2023

Introducción: En esta entrevista, se discutirán varios aspectos críticos del proceso de gestión de cobro, con el objetivo de brindar información valiosa y conocimientos prácticos que ayuden a mejorar y proponer estrategias para la gestión de cobro que contribuyan en el mediano plazo en la recuperación de cartera de la oficina.

Entrevistados: Asesor integral 1, Asesor integral 2 y Asesor integral 3.

Entrevistador: Jean Carlos Saucedo Blandón, practicante.

Desarrollo:

Entrevistador: ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentas en el proceso de gestión de cobro?

Asesor integral 1: El principal desafío es el contacto no exitoso con los consumidores, ya que si no se transmite el mensaje es muy difícil disminuir la cartera.

Asesor integral 2: La disponibilidad del consumidor financiero para contactarlo

Asesor integral 3: Que las personas no contestan las llamadas y las pocas herramientas tecnológicas para realizar el proceso de gestión de cobro

Entrevistador: ¿Cuáles son los principales obstáculos que impiden la recuperación efectiva de la cartera?

Asesor integral 1: Falta de seguimiento, ya que una vez que se ha iniciado el proceso de recuperación y se ha logrado el contacto con el consumidor, no existe un seguimiento adecuado para que el consumidor cumpla con lo pactado en contactos anteriores.

Asesor integral 2: El mal hábito de pago de los consumidores financiero

Asesor integral 3: Los principales obstáculos es la falta de compromiso de parte de las personas y la perdida de comunicación con las personas.

Entrevistador: En una escala de 1 a 5, siendo 1 nada exitoso y 5 muy exitoso ¿en qué medida las herramientas y recursos que se utilizan actualmente en el proceso de gestión de cobro son eficaces y eficientes?

Asesor integral 1: 3

Asesor integral 2: 2

Asesor integral 3: 2

Entrevistador: ¿Considera usted que se encuentra totalmente capacitado para llevar a cabo el proceso de gestión de cobro de forma eficiente? ¿sí/no, por qué?

Asesor integral 1: Sí, ya que por medio del conocimiento adquirido se le puede brindar una alternativa al consumidor siempre y cuando tenga disposición de cooperar

Asesor integral 2: No, porque faltan herramientas que permitan una mejor gestión

Asesor integral 3: Sí, dado que tengo claro cuáles son las diferentes medidas que se debe aplicar

Entrevistador: En una escala de 1 a 5, siendo 1 muy poco y 5 muy seguido ¿en qué medida se te brinda capacitación y formación para mejorar tus habilidades en el proceso de gestión de cobro?

Asesor integral 1: 3

Asesor integral 2: 2

Asesor integral 3: 3

Entrevistador: ¿Considera usted que la actual gestión de cobro es la más adecuada para la recuperación de la cartera? ¿sí/no y por qué?

Asesor integral 1: No, ya que en muchas ocasiones las personas no contestan el teléfono o no se tiene un contacto exitoso por lo cual se deben implementar otras herramientas más efectivas con el fin de mitigar la altura de mora.

Asesor integral 2: No, porque hay consumidores financieros que no son contactados por la gestión telefónica

Asesor integral 3: No, porque falta una persona que apoye a la gestión desde la calle

Entrevistador: ¿Considera necesaria la creación de un nuevo cargo enfocado en la gestión de cobro para la oficina?

Asesor integral 1: Sí

Asesor integral 2: Sí

Asesor integral 3: Sí

Entrevistador: ¿Qué sugerencias tienes para mejorar la eficiencia del proceso de seguimiento y monitoreo del proceso de gestión de cobro?

Asesor integral 1: Es necesaria una persona que esté enfocada el 100% en gestión de cobro, tanto por medios telefónicos como en calle

Asesor integral 2: Realizar más labor de campo, para la gestión del cobro de cartera

Asesor integral 3: Que debemos de tratar de insistir por medio de una persona especializada para realizar dicha función.

Análisis general:

Analizando las respuestas anteriores proporcionadas por lo asesores integrales, uno de los principales desafíos que enfrenta el proceso de gestión de cobro es el contacto no exitoso con el deudor. En ese sentido, esto puede presentarse por diversas razones, tales como: información de contacto incorrecta, ya que es posible que la información de contacto proporcionada por el deudor al momento de realizar la solicitud del servicio no sea precisa; negación de contacto, ya que el deudor puede negarse a responder llamadas o mensajes, deudor no disponible, pues, teniendo en cuenta los horarios o jornadas en las que se realiza la gestión, el deudor puede estar ausente o no disponible en el momento en que se intenta establecer contacto; y la falta de cooperación por parte del deudor, estando este recio a cooperar con el proceso de cobranza, lo que dificulta la negociación y el logro de un acuerdo.

Por otro lado, también se destaca la falta de tecnologías y herramientas para desarrollar la gestión de cobro, proponiendo así un gran desafío en el proceso de cobranza.

Importante mencionar que la gestión de cobro no es una tarea sencilla, y requiere de habilidades específicas para garantizar que se realice de manera efectiva. Es por eso que una persona especializada en gestión de cobros es fundamental para cualquier empresa que ofrezca crédito a sus clientes. Por tanto, se resalta la falta de un profesional encargado 100% al proceso de gestión de cobro.

Análisis de las respuestas expresadas en la entrevista oculta a los consumidores financieros

Nota: En el marco de la entrevista y análisis con los consumidores financieros, es importante mencionar que se ha utilizado una herramienta especializada y altamente confidencial para llevar a cabo este proceso. Dado que, teniendo en cuenta el **Acuerdo No 0368 de la Cooperativa Financiera Cotrafa**, es compromiso de todos los miembros de la organización salvaguardar la privacidad y confidencialidad de los consumidores financieros, por tanto, no se pueden revelar nombres ni los detalles específicos de esta herramienta.

En cualquier proceso de gestión de cobro, una de las partes más importantes es la comprensión de las causas subyacentes de los impagos por parte de los deudores. Entender las

razones por las que los deudores no cumplen con sus obligaciones de pago puede ser de gran ayuda para desarrollar estrategias que contribuyan al proceso de gestión de cobro y recuperación de la cartera.

A continuación, se presentan algunas de las causales de impagos más comunes expuestas por los consumidores financieros, las cuales impiden la oportuna gestión de cobro y recuperación de cartera:

- **Desempleo:** El desempleo es una de las causas más común de impago de las obligaciones, ya que la pérdida de ingresos hace que sea difícil o imposible para las personas cumplir con sus pagos mensuales. En primer lugar, este puede reducir el ingreso disponible de los consumidores, lo que puede hacer que sea difícil cubrir los pagos regulares de sus obligaciones. En segundo lugar, si el desempleo es prolongado, es posible que la persona no tenga suficientes ahorros para cubrir los pagos de las deudas en el largo plazo, lo que puede llevar a retrasos en los pagos o incluso a la falta de pago. Esto puede conducir a una serie de consecuencias negativas, como cargos por pagos tardíos, intereses acumulados y una disminución de su puntaje crediticio.
- **Pagos después de las fechas programadas:** Esta es una de las razones más comunes, expresadas por los consumidores financieros, al momento de validar y cuestionar por las razones de los impagos a determinada fecha. Partiendo de lo anterior, se han identificado varias razones por las cuales los consumidores financieros optan por tomar esta alternativa a la hora de responder por sus obligaciones con la cooperativa. Una de las más comunes es la falta de liquidez en el momento del pago, en ocasiones, esto se presenta dado que, cuando se cumplen las fechas de pagos pactadas las persona no cuenta con el dinero suficiente para realizar el pago, principalmente porque las fechas de pagos de sus salarios, pensiones, alquileres de sus inmuebles, entre otros, no coinciden con las fechas de pago de sus obligaciones, por tanto, optan por pagar mes vencido para tener más tiempo para reunir el dinero necesario. Otra razón por la cual las personas pueden optar por pagar mes vencido es por la existencia de otras prioridades de gastos que consideran más importantes en el momento o la falta de organización de sus finanzas.
- **Gastos imprevistos:** Estos hacen parte de una más de las razones por las cuales los consumidores financieros no pueden responder de forma oportuna a sus obligaciones, ya

que cuando las personas tienen que enfrentar gastos inesperados, como reparaciones de emergencia en el hogar, gastos médicos u otros, en muchos casos, pueden llevar a un aumento en el endeudamiento, ya que pueden recurrir a préstamos adicionales para hacer frente a los gastos, lo que puede generar estrés financiero y emocional al hacer malabares con varios pagos de deudas al mismo tiempo.

- Desconocimiento de los medios de pago: esta es una causa la cual se presenta muy frecuente con las personas que cuentan con poco tiempo para cercarse a la oficina, se encuentran fuera de la ciudad o residen en el sector rural, ya que en muchas ocasiones manifiestan presentar impagos en sus obligaciones dado que desconocen de los otros medios existentes para generar los pagos de sus obligaciones sin necesidad de hacer presencia en una de las oficinas.
- Entre otras razones, también se destacan: el sobre cargo de deudas, problemas legales, mala administración del dinero, problemas familiares, cambios de empleos y obligaciones asumidas por terceros.

Estas son solo algunas de las razones más comunes por las cuales los consumidores financieros de la cooperativa han tenido dificultades para cumplir con sus obligaciones financieras. Es importante recordar que cada situación es única y que puede haber una combinación de factores que contribuyen a las dificultades financieras de las personas.

Análisis base de datos de gestiones de cobro

Analizando la base de datos del historial de gestiones de cobro realizadas desde el 02 de enero hasta el 15 de abril del 2023, la cual no puede ser expuesta en el presente trabajo por acuerdos de confidencialidad con la organización, se puede observar lo siguiente:

Tabla 1

Gestión de cobro enero

Fecha de gestión	Cartera gestionada	Contactos exitosos	Contactos no exitosos	Gestión total
02 al 15 de enero	1 a 30 días de mora	166	148	314

02 al 15 de enero	>30 días de mora	Sin gestión	Sin gestión	Sin gestión
16 al 30 de enero	1 a 30 días de mora	148	153	301
16 al 30 de enero	>30 días de mora	Sin gestión	Sin gestión	Sin gestión
	Total	314	301	615

Elaboración propia.

Analizando los resultados obtenidos de la base de datos, se puede observar que, durante el mes de enero, de un total de 615 gestiones realizadas, 314 contactos fueron exitosos lo cual representa un 51,06%, mientras que en el 48,94% de gestiones restantes el contacto con el consumidor financiero no fue exitoso (Véase la **Gráfica 3**). Además, se debe tener en cuenta que el proceso de gestión de cobro realizado durante el mes solo tuvo enfoque para la cartera comprendida entre 1 y 30 días de mora, es decir, durante este mes no se realizó gestión para la cartera con días de mora >30.

Gráfica 3

Gestión de cobro enero



Elaboración propia.

Tabla 2

Resultados gestión de cobro del mes de febrero

PROPUESTA DE ESTRATEGIAS QUE CONTRIBUYAN EN LA GESTIÓN DE COBRO DE LA COOPERATIVA FINANCIERA COTRAFA, OFICINA APARTADÓ

Fecha de gestión	Cartera gestionada	Contactos exitosos	Contactos no exitosos	Gestión total
01 al 15 de febrero	1 a 30 días de mora	92	111	203
01 al 15 de febrero	>30 días de mora	15	42	57
16 al 28 de febrero	1 a 30 días de mora	Sin gestión	Sin gestión	Sin gestión
16 al 28 de febrero	>30 días de mora	46	67	113
	Total	153	220	373

Elaboración propia.

Para el mes de febrero el total de contactos exitosos en el proceso de gestión de cobro fue de 153 de un total de 373 gestiones, lo cual demuestra que solo el 41,02% de las gestiones tuvieron un contacto exitoso, mientras que más de la mitad de las gestiones, o sea un 58,98% restante de gestiones no fueron exitosas (Véase la **Gráfica 4**). Por consiguiente, para la cartera total gestionada comprendida entre 1 a 30 días de mora se llevó a cabo una gestión de contacto exitoso del 45,32%, mientras que para la cartera >30 días de mora, el contacto exitoso representó solo un 35,88 de esta.

Por otro lado, se resalta que desde el 16 al 28 de febrero no se realizó gestión de cobro de la cartera comprendida entre 1 y 30 días de mora.

Gráfica 4

Gestión de cobro febrero



Elaboración propia.

Tabla 3

Resultados gestión de cobro del mes de marzo

Fecha de gestión	Cartera gestionada	Contactos exitosos	Contactos no exitosos	Gestión total
01 al 15 de marzo	1 a 30 días de mora	90	113	203
01 al 15 de marzo	>30 días de mora	57	96	153
16 al 30 de marzo	Sin gestión	Sin gestión	Sin gestión	Sin gestión
	Total	147	209	356

Elaboración propia.

Analizando los resultados obtenidos de la gestión de cobro durante el mes de marzo se evidencia que solo el 41,29% de la gestión fue exitosa, mientras que el 58,71% restante no fue exitosa, como se presenta en la **Gráfica 5**. Además, se observa que la cartera comprendida entre 1 a 30 días de mora gestionada obtuvo un 44,33% de gestión exitosa, mientras que para la cartera >30 días de mora esa gestión solo representó el 37,25% de éxito.

Importante mencionar que desde el 16 al 30 de marzo no se realizó gestión de cobro por parte de los asesores integrales de la oficina.

*Gráfica 5**Gestión de cobro marzo*

Elaboración propia.

*Tabla 4**Resultados gestión de cobro del 01 al 15 de abril*

Fecha de gestión	Cartera gestionada	Contactos exitosos	Contactos no exitosos	Gestión total
01 al 15 de abril	1 a 30 días de mora	77	92	169
01 al 15 de abril	>30 días de mora	40	145	185
	Total	117	237	354

Elaboración propia.

Durante el periodo del mes de abril, se logró realizar una gestión de cobro más completa, sin embargo, la gestión de cobro con contacto exitoso fue muy baja, ya que, de un total de 354 gestiones realizadas, solo 117 de estas fueron exitosas, lo cual representa apenas un 33,05% de la gestión total, mientras que el otro 66,95% de los contactos no fueron exitosos (Véase la **Gráfica 6**). También, se logra evidenciar que para la cartera comprendida entre 1 a 30 días de mora la gestión con éxito en el contacto fue muy poca, ya que, de un total de 185 gestiones, solo 40

fueron exitosas, lo que representa un 21,62% de éxito. Mientras que, para la restante, la cual representa la cartera de 1 a 30 días de mora, el contacto exitoso representa un 45,56% de la gestión.

Gráfica 6

Gestión de cobro marzo



Elaboración propia.

Durante el proceso de gestión de cobro, solo 731 contactos fueron exitosos, de un total de 1698 gestiones, lo cual representa un 43,05% de éxito y eficacia para la metodología.

En ese sentido, haciendo un análisis general, se observa como la metodología implementada para el desarrollo del proceso de gestión de cobro resulta cada vez menos efectiva en la gestión. Ya que, comparando el periodo de gestión analizado, la metodología implementada fue perdiendo efectiva en el contacto con los consumidores, cayendo de un 51,06% de efectividad en el mes de enero a un 33,05% para el mes de abril.

Propuesta

Dentro del desarrollo de la práctica profesional se lograron identificar varios aspectos que se deben considerar en el proceso de gestión de cobro, los cuales contribuyeron al análisis del trabajo y la generación de las siguientes estrategias para implementar dentro de la gestión y, de cierta forma, contribuir a la mejora del proceso y la recuperación de la cartera en el mediano y largo plazo.

Ajuste al proceso de gestión de cobro

Las propuestas están basadas en el análisis de las políticas, gestiones llevadas a cabo y las ideas de que quienes están directamente implicados en la gestión de las colecciones son los más indicados para emitir juicios al respecto, ya que conocen a fondo cómo se lleva a cabo la acción y los resultados que se obtienen.

1. Propuesta de actualización para el proceso, procedimiento o metodología de gestión de cobro

Dentro de la propuesta de cómo se debería desarrollar el proceso de gestión de cobro se hace la incorporación de una nueva persona, dedicada a realizar el proceso de gestión de cobro en domicilio y empresas de trabajos, especialmente para aquellas personas que cuentan con días de mora superiores a 30 días.

- a. Envío de mensajes de cobro preventivo: se refiere a la práctica de enviar mensajes de textos a los clientes durante los últimos 10 días antes de que se cumplan las fechas de pagos pactadas y se produzca la mora, con el objetivo de recordarles sus obligaciones y evitar que se conviertan en deudores morosos. Esta acción, se propone llevarse a cabo desde la unidad de cobranzas, quienes son los principales encargados y cuentan con las herramientas necesarias para la gestión. Es importante mencionar que este tipo de mensajes debe contener:
 - i. Saludo: se inicia el mensaje con un saludo personalizado y amigable, dirigido a cada consumidor financiero.
 - ii. Identificación de la cooperativa: se menciona claramente el nombre de la cooperativa, para que el destinatario pueda identificar de inmediato quién le está enviando el mensaje.
 - iii. Propósito del mensaje: se explica de manera concisa y clara el propósito del mensaje, que es realizar un cobro preventivo.

- iv. Detalles del pago: Se proporciona los detalles específicos del pago pendiente. Esto incluye el monto total a pagar, la fecha límite de pago, número del servicio o crédito y cualquier concepto que se deba incluir al realizar el pago.
- v. Opciones de pago: se enumeran las diferentes opciones de pago disponibles para el destinatario. Puede incluir métodos como pago en caja de cualquier oficina, pago en línea y convenios con otras entidades. Es importante proporcionar la información necesaria para cada opción de pago, como números de convenios o enlaces a plataformas de pago en línea.
- vi. Consecuencias del no pago: se informa al destinatario sobre las posibles consecuencias de no realizar el pago dentro del plazo establecido. Esto puede incluir recargos y reportes en centrales de riesgos.
- vii. Información de contacto: se brinda información de contacto clara y completa, como un número de teléfono y dirección de correo electrónico o dirección física de la oficina de cooperativa que tramitó el servicio. Esto permitirá al destinatario comunicarse en caso de dudas, consultas o para solicitar más información sobre el cobro preventivo.
- viii. Despedida: se finaliza el mensaje de manera cortés y profesional, expresando agradecimiento por la atención del destinatario y reafirmando la disposición de la cooperativa para ayudar y brindar cualquier tipo de asistencia relacionada con el pago.

La redacción del mensaje debe ser clara, educada y respetuosa, evitando cualquier lenguaje agresivo o amenazante. También es recomendable incluir un breve recordatorio de los beneficios y servicios que la cooperativa ofrece a sus miembros, como una manera de fomentar la relación y reforzar el compromiso mutuo.

- b. Contactar a los consumidores financieros vía telefónica: consiste en establecer una comunicación directa con el deudor a través del teléfono para solicitar el pago de la deuda pendiente. Esta, es una acción la cual se propone se siga haciendo por parte de los asesores integrales de la oficina, pero solo para aquellas personas que se encuentren clasificadas de 1 hasta 60 días de mora. La llamada de cobro puede tener diferentes objetivos, como recordar a los consumidores financieros la deuda pendiente, identificar los motivos del atraso en el pago, negociar un plan de pagos o un acuerdo de pago, o establecer una comunicación directa y personalizada con el deudor para facilitar la resolución del problema y, de cierta forma, validar alternativas de normalización a las cuales puede aplicar (congelamiento, redefinición y reestructuración del crédito). Se resalta la importancia de generar un contacto exitoso con el consumidor financiero mediante la gestión telefónica. Sin embargo, se pueden presentar casos en los cuales el consumidor no cuenta con la disponibilidad para atender la gestión, en ese caso, se toman como alternativas el contacto con el codeudor, quien es el garante personal de la obligación, o contacto con una de las referencias almacenadas en la hoja de vida del consumidor financiero.
- c. Gestión de cobro en calle: esta acción implica la visita del agente de cobro domiciliario al lugar donde residen o trabajan los consumidores financieros que cuentan con obligaciones con más de 30 días de mora y que a la fecha han incumplido los acuerdos de pago o normalización, o no han generado alguno por falta de contacto o acuerdo en la gestión telefónica. Esta técnica de cobranza puede ser efectiva en casos donde la gestión de cobro telefónica no ha sido exitosa para lograr una respuesta satisfactoria por parte del deudor. La visita del agente de cobros al domicilio o lugar de trabajo del deudor puede ayudar a establecer una comunicación directa y personalizada, lo que contribuye a mejorar las posibilidades de éxito en la recuperación de la cartera. Durante la visita, el agente de cobros puede explicar la situación de impago, identificar las razones del atraso en el pago y ofrecer soluciones para

resolver la situación de forma amistosa y acorde con las políticas de cobranza de la cooperativa.

Diagrama de flujo para el proceso de gestión de cobro

En el ámbito financiero, la gestión de cobro es un proceso fundamental para el buen funcionamiento de una organización. La efectiva recuperación de los préstamos y créditos otorgados es crucial para mantener la estabilidad económica y garantizar la sostenibilidad a largo plazo. Para lograrlo, se requiere de un flujo de trabajo estructurado y eficiente que permita identificar y gestionar de manera efectiva las obligaciones pendientes de pago.

A continuación, se presenta un enlace directo al flujograma del proceso de gestión de cobro propuesto para la Cooperativa Financiera Cotrafa, oficina Apartadó, el cual constituye una herramienta visual que muestra de manera detallada cada etapa involucrada en la recuperación de los fondos prestados. Este flujograma permite comprender de manera clara y precisa el flujo de trabajo y las responsabilidades de cada actor involucrado.

https://drive.google.com/file/d/1VCSIFTMpycZJqgDLUmc2jiMFTD1jiYCE/view?usp=s_haring

2. Herramienta para mejorar el reporte y seguimiento en la gestión de cobro

Dentro de las propuestas, se diseña un formato en Excel mediante la cual se va a almacenar el los resultados de la gestión de cobro telefónica realizada por cada uno de los asesores integrales de la oficina. Esta cuenta con dos hojas, una hoja llamada “GESTIÓN” la cual es la principal a modificar y llenar al momento de realizar las gestiones. Esta hoja incluye la información sobre el consumidor financiero (número de documento de identidad y nombre) y el estado actual de su crédito o créditos (modalidad y días de mora al corte de los 1 y 16 de cada mes), esta información se encuentra almacena en la base de datos de la cooperativa y debe ser suministrada por parte de la unidad de cobranza a los asesores integrales (Véase la **Figura 10**).

Figura 9

Formato hoja gestión

INSTRUCCIONES: COPIE Y PEGUE LA INFORMACIÓN DE CADA CONSUMIDOR FINANCIERO (CF) NECESARIA PARA REALIZAR EL PROCESO DE GESTIÓN DE COBRO (CÉDULA, NOMBRE DEL CF, MODALIDAD Y DM). COPIE Y PEGUE CON "PEGADO ESPECIAL" Y "SOLO TEXTO".									
OBSERVACIÓN: EL SIEMPRE LLENAR EN MAYÚSCULA. UNA VEZ FINALIZADA LA GESTIÓN DEL DÍA, PRESIONE EL BOTÓN "RESULTADOS", PARA OBSERVAR LOS RESULTADOS DE LA GESTIÓN A NIVEL GENERAL DE LA BASE Y ESPECÍFICO PARA UNA FECHA SELECCIONADA									
# ID O	CÉDULA	NOMBRE DEL CF	MODALIDAD	DM	DE GESTIÓN	EXITOSO (SI/NO)	FECHA DE COMPROMISO	OBSERVACIÓN	RESUMEN DE GESTIÓN
1	123456	JEAN SAUCEDA	CONSUMO	18					
2	654321	CARLOS BLANDON	VIVIENDA	25					
3	246810	PATRICIA BELTRÁN	CONSUMO	7					
4	135791	LUIS HERNANDEZ	CONSUMO	11					

RESULTADOS

Elaboración propia.

También, la hoja “GESTIÓN”, cuenta con otras celdas, las cuales, durante el proceso de gestión de cobro telefónico, los asesores integrales encargados de la gestión serán los responsables de completar. Estas celdas corresponden a la información sobre la gestión realizada, como la fecha en la que se hace la gestión, los resultados obtenidos, las fechas de compromisos pactadas en los acuerdos de pago alcanzados, entre otros aspectos relevantes. Mientras que el “RESUMEN DE GESTIÓN” en una celda la cual no se puede modificar, ya que está condicionada con fórmulas ocultas, las cuales, como su nombre lo indica, muestran automáticamente un pequeño resumen de la gestión realizada teniendo en cuenta los valores asignados en cada una de las celdas anteriores.

Adicional, el formato cuenta con una hoja denominada “RESULTADOS”, en esta se muestran los resultados de las gestiones que se han realizado hasta la fecha, tanto a nivel general de la base, como a nivel específico seleccionando una fecha alguna (Véase la **Figura 11**).

Figura 10

Formato hoja resultados

(4) PARA GESTIONAR		
GESTIÓN	GENERAL	03/04/23
EFFECTIVAS	0	0
COMPROMISOS	0	0
NO COMPROMISOS	0	0
NO EFFECTIVAS	0	0
MORAS	0	0
TOTAL GESTIÓN	0	0
FALTANTE POR GESTIÓN	4	

Modifique esta celda, de acuerdo a los resultados que desea conocer para la gestión desarrollada en una fecha específica

OBSERVACIÓN: PRESIONE EL BOTÓN "GESTIÓN" PARA DIRIGIRSE A LA BASE DE DATOS DE LA GESTIÓN DE COBRO



Elaboración propia.

En ese sentido, se presentan algunas muestras aplicadas al formato:

Muestra 1: Consumidor financiero con 18 días de mora (DM), con contacto exitoso el día 02/04/23, el cual no genera compromiso de pago debido a que manifiesta estar desempleado, e interesado en apelar al proceso de normalización (Véase la **Figura 12**).

Figura 11

Muestra de gestión 1

#	CEDULA	NOMBRE DEL CONSUMIDOR FINANCIERO	MODALIDAD	DM	FECHA DE GESTIÓN	EXITOSO (SI/NO)	FECHA DE COMPROMISO	OBSERVACIÓN	RESUMEN DE GESTIÓN
1	123456	JEAN SAUCEDA	CONSUMO	18	02/04/23	SI	X	CF MANIFIESTA ESTAR DESEMPLEADO Y SE ACERCARÁ A OFICINA PARA VALIDAR ALTERNATIVAS DE NORMALIZACIÓN	18 DM, AL 02/04/23. SE LLAMA CF, CF MANIFIESTA ESTAR DESEMPLEADO Y SE ACERCARÁ A OFICINA PARA VALIDAR ALTERNATIVAS DE NORMALIZACIÓN
2	654321	CARLOS BLANDÓN	VIVIENDA	25					
3	246810	PATRICIA BELTRÁN	CONSUMO	7					
4	135791	LUIS HERNANDEZ	CONSUMO	11					

Elaboración propia.

Figura 12

Muestra de resultados 1

PROPUESTA DE ESTRATEGIAS QUE CONTRIBUYAN EN LA GESTIÓN DE COBRO DE LA COOPERATIVA FINANCIERA COTRAFA, OFICINA APARTADÓ

(4) PARA GESTIONAR			
GESTIÓN	GENERAL	02/04/23	
EFFECTIVAS	1	1	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: #ffffcc;"> Modifique esta celda, de acuerdo a los resultados que desee conocer para la gestión desarrollada en una fecha específica </div>
COMPROMISOS	0	0	
NO COMPROMISOS	1	1	
NO EFFECTIVAS	0	0	
0 MORAS	0	0	
TOTAL GESTIÓN	1	1	
FALTANTE POR GESTIÓN	3		

Nota: Cómo se observa la tabla de resultados para una base de datos que cuenta con 4 consumidores financieros para gestión de cobro telefónica, donde ya se hizo una gestión el día 02/04/23 la cual fue efectiva, pero no hubo ningún compromiso de pago en la negociación: Elaboración propia.

Muestra 2: Consumidor financiero con 25 DM, con contacto no exitoso el día 02/04/23, al cual se le deja un mensaje de voz y se intenta contactar al codeudor (Véase la **Figura 14**).

Figura 13

Muestra de gestión 2

#	CEDULA	NOMBRE DEL CONSUMIDOR FINANCIERO	MODALIDAD	DM	FECHA DE GESTIÓN	EXITOSO (SI/NO)	FECHA DE COMPROMISO	OBSERVACIÓN	RESUMEN DE GESTIÓN
1	123456	JEAN SAUCEDA	CONSUMO	18	02/04/23	SI	X	CF MANIFIESTA ESTAR DESEMPLEADO Y SE ACERCARÁ A OFICINA PARA VALIDAR ALTERNATIVAS DE NORMALIZACIÓN	18 DM, AL 02/04/23. SE LLAMA CF, CF MANIFIESTA ESTAR DESEMPLEADO Y SE ACERCARÁ A OFICINA PARA VALIDAR ALTERNATIVAS DE NORMALIZACIÓN
2	654321	CARLOS BLANDÓN	VIVIENDA	25	02/04/23	NO	X	SE DEJA MENSAJE DE VOZ Y SE LLAMA CODEUDOR PERO NO CONTESTA	25 DM, AL 02/04/23. SE LLAMA CF EN VARIAS OCASIONES, PERO NO CONTESTA. SE DEJA MENSAJE DE VOZ Y SE LLAMA CODEUDOR PERO NO CONTESTA
3	246810	PATRICIA BELTRÁN	CONSUMO	7					
4	135791	LUIS HERNANDEZ	CONSUMO	11					

Elaboración propia.

Figura 14

Muestra de resultados 2

(4) PARA GESTIONAR			
GESTIÓN	GENERAL	02/04/23	
EFFECTIVAS	1	1	<div style="border: 1px solid black; background-color: #ffffcc; padding: 5px;"> Modifique esta celda, de acuerdo a los resultados que desee conocer para la gestión desarrollada en una fecha específica </div>
COMPROMISOS	0	0	
NO COMPROMISOS	1	1	
NO EFFECTIVAS	1	1	
0 MORAS	0	0	
TOTAL GESTIÓN	2	2	
FALTANTE POR GESTIÓN	2		

Elaboración propia.

Muestra 3: Consumidor financiero con 7 DM, con contacto exitoso el día 02/04/23, al cual se compromete a cancelar la cuota el día 06/04/23 y manifiesta haber tenido un atraso en el pago de su salario, por tanto, no pudo realizar oportunamente el pago de la obligación (Véase la **Figura 16**).

Figura 15

Muestra de gestión 3

#	CEDULA	NOMBRE DEL CONSUMIDOR FINANCIERO	MODALIDAD	DM	FECHA DE GESTIÓN	EXITOSO (SI/NO)	FECHA DE COMPROMISO	OBSERVACIÓN	RESUMEN DE GESTIÓN
1	123456	JEAN SAUCEDA	CONSUMO	18	02/04/23	SI	X	CF MANIFIESTA ESTAR DESEMPLEADO Y SE ACERCARÁ A OFICINA PARA VALIDAR ALTERNATIVAS DE NORMALIZACIÓN	18 DM, AL 02/04/23. SE LLAMA CF, CF MANIFIESTA ESTAR DESEMPLEADO Y SE ACERCARÁ A OFICINA PARA VALIDAR ALTERNATIVAS DE NORMALIZACIÓN
2	654321	CARLOS BLANDÓN	VIVIENDA	25	02/04/23	NO	X	SE DEJA MENSAJE DE VOZ Y SE LLAMA CODEUDOR PERO NO CONTESTA	25 DM, AL 02/04/23. SE LLAMA CF EN VARIAS OCASIONES, PERO NO CONTESTA. SE DEJA MENSAJE DE VOZ Y SE LLAMA CODEUDOR PERO NO CONTESTA
3	246810	PATRICIA BELTRÁN	CONSUMO	7	03/04/23	SI	06/04/23	INDICA HABER TENIDO UN ATRASO EN EL PAGO DE SU SALARIO	7 DM, AL 03/04/23. SE LLAMA CF, INDICA QUE A MÁS TARDAR EL 06/04/23 SE PONDRÁ AL DÍA CON EL PAGO DE LA CUOTA VENCIDA. ADEMÁS, INDICA HABER TENIDO UN ATRASO EN EL PAGO DE SU SALARIO
4	135791	LUIS HERNANDEZ	CONSUMO	11					

Elaboración propia.

Figura 16

Muestra de resultados 3

(4) PARA GESTIONAR		
GESTIÓN	GENERAL	03/04/23
EFFECTIVAS	2	1
COMPROMISOS	1	1
NO COMPROMISOS	1	0
NO EFFECTIVAS	1	0
0 MORAS	0	0
TOTAL GESTIÓN	3	1
FALTANTE POR GESTIÓN	1	

Modifique esta celda, de acuerdo a los resultados que desee conocer para la gestión desarrollada en una fecha específica

Elaboración propia.

Muestra 4: Consumidor financiero que el día 02/04/23 presentaba 11 DM, pero que al 03/04/23, día que se iba a realizar la gestión telefónica, se valida antes de la gestión y cuenta con 0 días de mora, pudo haber sido que durante el transcurso de ese día o el día anterior realizó el pago de los saldos pendientes, por tanto, no requiere de la gestión telefónica (Véase la **Figura 18**).

Figura 17

Muestra de gestión 4

#	CEDULA	NOMBRE DEL CONSUMIDOR FINANCIERO	MODALIDAD	DM	FECHA DE GESTIÓN	EXITOSO (SI/NO)	FECHA DE COMPROMISO	OBSERVACIÓN	RESUMEN DE GESTIÓN
1	123456	JEAN SAUCEDA	CONSUMO	18	02/04/23	SI	X	CF MANIFIESTA ESTAR DESEMPLEADO Y SE ACERCARÁ A OFICINA PARA VALIDAR ALTERNATIVAS DE NORMALIZACIÓN	18 DM, AL 02/04/23. SE LLAMA CF, CF MANIFIESTA ESTAR DESEMPLEADO Y SE ACERCARÁ A OFICINA PARA VALIDAR ALTERNATIVAS DE NORMALIZACIÓN
2	654321	CARLOS BLANDÓN	VIVIENDA	25	02/04/23	NO	X	SE DEJA MENSAJE DE VOZ Y SE LLAMA CODEUDOR PERO NO CONTESTA	25 DM, AL 02/04/23. SE LLAMA CF EN VARIAS OCASIONES, PERO NO CONTESTA. SE DEJA MENSAJE DE VOZ Y SE LLAMA CODEUDOR PERO NO CONTESTA
3	246810	PATRICIA BELTRÁN	CONSUMO	7	03/04/23	SI	06/04/23	INDICA HABER TENIDO UN ATRASO EN EL PAGO DE SU SALARIO	7 DM, AL 03/04/23. SE LLAMA CF, INDICA QUE A MÁS TARDAR EL 06/04/23 SE PONDRÁ AL DÍA CON EL PAGO DE LA CUOTA VENCIDA. ADEMÁS, INDICA HABER TENIDO UN ATRASO EN EL PAGO DE SU SALARIO
4	135791	LUIS HERNANDEZ	CONSUMO	0	03/04/23	X	X	X	CF AL DÍA, 0 DÍAS DE MORA

Elaboración propia.

Figura 18

Muestra de resultados 4

(4) PARA GESTIONAR		
GESTIÓN	GENERAL	03/04/23
EFFECTIVAS	2	1
COMPROMISOS	1	1
NO COMPROMISOS	1	0
NO EFFECTIVAS	1	0
0 MORAS	1	1
TOTAL GESTIÓN	4	2
FALTANTE POR GESTIÓN	0	

Modifique esta celda, de acuerdo a los resultados que desee conocer para la gestión desarrollada en una fecha específica

Nota: resultados de la gestión total de una base de datos con 4 consumidores financieros, dentro de los cuales 1 se encontraba paz y salvo con las cuotas a la fecha. Y, resultados de la gestión filtrada en el día 03/04/23: Elaboración propia.

Es importante mencionar que, durante el desarrollo del trabajo, se lograron realizar diferentes pruebas a la herramienta, lo cual permitió resaltar y conocer algunos beneficios que puede aportar el uso de la misma. Entre los cuales se destaca una mayor eficiencia operativa, ya que esta permite agilizar el proceso de gestión de cobro, lo que reduce la carga de trabajo manual y mejora la eficiencia operativa. Esto se traduce en un ahorro de tiempo y recursos para la organización.

Desde que empezó a implementarse la nueva herramienta de gestión de cobro en la oficina, se ha experimentado una serie de beneficios significativos. La eficiencia operativa se ha incrementado notablemente, ya que se han podido automatizar un poco el proceso en cuanto a la generación del reporte, el análisis de la gestión diaria y la satisfacción del personal al momento de llevar a cabo la gestión. Esto ha permitido optimizar el tiempo de los asesores y asignarlo a actividades más estratégicas.

Estrategias a tener en cuenta para desarrollar el proceso de gestión de cobro

Para una cooperativa financiera, el proceso de gestión de cobro es especialmente importante debido a su naturaleza de entidad financiera. A continuación, se presentan algunas estrategias específicas que se pueden considerar para mejorar este proceso:

1. Establecer políticas claras de crédito y cobro: Definir y comunicar claramente las políticas de crédito y cobro de la cooperativa a los socios y clientes. Esto incluye plazos de pago, tasas de interés, cargos por pagos tardíos y consecuencias por incumplimiento. Pues, establecer políticas claras de crédito y cobro en una empresa proporciona seguridad y confianza tanto a la empresa como a los clientes. Al establecer criterios transparentes para la concesión de crédito, los clientes saben qué esperar y cómo se evaluará su capacidad de pago. Esto crea un ambiente de confianza y fomenta relaciones duraderas con los clientes, ya que se sienten respaldados y tienen claro cuáles son las condiciones y plazos de pago.

En segundo lugar, estas políticas permiten a la empresa tomar decisiones más informadas y mitigar el riesgo crediticio. Al establecer límites y condiciones claras para la concesión de crédito, la empresa puede evaluar adecuadamente la solvencia y capacidad de pago de los clientes. Esto reduce el riesgo de otorgar crédito a clientes que no puedan pagarlo y disminuye la posibilidad de generar cuentas por cobrar incobrables. Además, al contar con criterios claros, la empresa puede establecer líneas de crédito personalizadas para diferentes clientes, lo que contribuye a una gestión más eficiente y controlada de los riesgos financieros.

Por último, las políticas claras de crédito y cobro facilitan la planificación financiera y la gestión del flujo de efectivo. Al tener plazos de pago establecidos, la empresa puede anticipar y proyectar sus ingresos y egresos con mayor precisión. Esto ayuda a evitar problemas de liquidez y permite una mejor toma de decisiones en cuanto a inversiones, financiamiento y pagos a proveedores. Además, tener políticas claras también agiliza los procesos administrativos y reduce los tiempos de cobro, lo que contribuye a una mejor eficiencia operativa y a una mayor satisfacción de los clientes al recibir un servicio más ágil y oportuno.

2. Evaluación de riesgos y análisis crediticio: Realiza una evaluación cuidadosa de los riesgos crediticios antes de otorgar préstamos a los socios y clientes. Utilizando herramientas y metodologías adecuadas para evaluar la capacidad de pago y la solvencia de los solicitantes.

Por tanto, al realizar una evaluación de riesgos y análisis crediticio ofrece diversas ventajas significativas. En primer lugar, permite a la cooperativa identificar y evaluar los posibles riesgos asociados con la concesión de los créditos, lo cual les ayuda a minimizar pérdidas y proteger su estabilidad financiera. Al examinar cuidadosamente la información financiera y crediticia de los solicitantes, se puede tomar decisiones informadas sobre la aprobación del crédito, el monto y las condiciones del préstamo, lo que resulta en una toma de decisiones más precisa y fundamentada. Esto ayuda a reducir el riesgo de fraude y comportamiento crediticio dudoso, además de establecer límites de crédito adecuados basados en la capacidad de pago y el perfil crediticio de cada solicitante. Al otorgar crédito de manera selectiva, la cooperativa puede mejorar su rentabilidad y garantizar que los solicitantes puedan cumplir con sus obligaciones de pago sin dificultades financieras, promoviendo así la estabilidad económica en general.

3. **Monitoreo constante:** Mantener un seguimiento regular de los pagos de los consumidores financieros. Utilizando sistemas automatizados para monitorear los pagos, generando alertas y recordatorios automáticos en caso de atrasos o incumplimientos.

En ese sentido, llevar un monitoreo constante de los pagos de los consumidores permite identificar y abordar rápidamente cualquier problema o retraso en los pagos. Al estar atentos a los patrones de pago de los clientes, se puede detectar de manera temprana cualquier señal de incumplimiento o dificultad financiera. Esto permite tomar medidas proactivas, como recordar a los clientes sus pagos pendientes, establecer acuerdos de pago alternativos o incluso iniciar acciones de cobro si es necesario. El monitoreo constante ayuda a minimizar las cuentas por cobrar vencidas y a mantener un flujo de efectivo saludable.

Además, permite establecer relaciones sólidas y duraderas con los clientes. Al estar al tanto de los pagos y brindar un seguimiento oportuno, la cooperativa demuestra su compromiso con la satisfacción del cliente y su interés por mantener una relación comercial positiva. Por tanto, esta práctica puede ayudar a identificar oportunidades para mejorar los procesos de pago y hacer ajustes según las necesidades y preferencias de los clientes. El monitoreo constante también contribuye a una mayor transparencia y confianza mutua, lo que fortalece la relación comercial y puede resultar en recomendaciones positivas y lealtad por parte de los consumidores satisfechos.

4. Estrategias de negociación: En casos de atrasos o dificultades de pago, establecer estrategias de negociación con los consumidores financieros, ofreciendo planes de pago flexibles, reestructuración de deudas o acuerdos de refinanciamiento para ayudar a los deudores a cumplir con sus obligaciones.

Por lo que, contar con estrategias de negociación para el pago de los clientes permite establecer acuerdos flexibles que se adapten a las necesidades y capacidades financieras de los clientes, lo que facilita el pago oportuno de las obligaciones. Esto ayuda a mantener relaciones comerciales sólidas y a largo plazo, ya que se fomenta la confianza y la satisfacción del cliente al sentirse escuchado y respaldado en su situación financiera.

Además, permite a la cooperativa minimizar los riesgos de incumplimiento de los pagos y reducir la necesidad de recurrir a acciones legales.

5. Comunicación proactiva: Mantener una comunicación abierta y constante con los consumidores financieros que tengan pagos pendientes. Estableciendo un sistema de notificación por correo electrónico, mensajes de texto o llamadas telefónicas para recordarles los pagos pendientes y ofrecerles asistencia en caso de necesitar ayuda. Pues, tener una comunicación proactiva con los consumidores permite mantener una relación abierta y de confianza con los clientes, incluso en situaciones difíciles. Al comunicarse de manera proactiva con los consumidores que están atrasados en sus pagos, la empresa demuestra su interés por resolver la situación y encontrar soluciones mutuamente beneficiosas. Esto puede ayudar a preservar la relación comercial a largo plazo y evitar que el cliente busque alternativas. Por tanto, facilita la resolución más rápida y eficiente de los problemas de pago. Ya que, al abordar de inmediato las situaciones de morosidad, la empresa puede entender las razones detrás del retraso en el pago y buscar opciones de pago alternativas o negociar acuerdos de pago. Esto puede resultar en la recuperación más rápida de los pagos pendientes y reducir las pérdidas por cuentas incobrables. Además, una comunicación proactiva puede ayudar a identificar problemas subyacentes, como dificultades financieras del cliente, y ofrecer asistencia o recursos adicionales para superar esas dificultades.
6. Educación financiera: Brinda programas de educación financiera a los consumidores financieros para ayudarles a entender la importancia de realizar pagos oportunos y cómo

manejar adecuadamente su situación financiera. Esto puede ayudar a prevenir atrasos en los pagos y mejorar la cultura financiera de los miembros de la cooperativa.

Por tanto, brindar educación financiera a los consumidores financieros les ayuda a que estos puedan tomar decisiones más informadas y responsables sobre su dinero. Esto les permite gestionar mejor sus finanzas personales, hacer un uso más efectivo de sus recursos y evitar situaciones de sobreendeudamiento. En ese sentido, al tener clientes financieramente educados, también es más probable que mantengan una relación a largo plazo con la cooperativa, lo que puede generar mayor lealtad y retención de clientes.

Además, al mostrar un compromiso con el bienestar financiero de los consumidores, se demuestra que hay preocupación por su éxito y su desarrollo personal. Esto puede generar una imagen positiva la cooperativa, destacándola como una organización responsable y comprometida con la educación financiera de la comunidad.

7. Colaboración con entidades externas: En casos de cobros difíciles o incobrables, considerar la posibilidad de colaborar con agencias de cobro o servicios legales especializados (abogados). Los cuales pueden ayudar a recuperar las deudas de manera más efectiva, especialmente en situaciones de alto riesgo.

Tanto así, la colaboración con entidades externas permite a los consumidores realizar los pagos de sus obligaciones a través de ellas, brindando comodidad y conveniencia a los consumidores al ofrecerles múltiples opciones para realizar sus pagos. Esto puede incluir pagos en línea, transferencias bancarias, pagos móviles o incluso puntos de pago físicos en diferentes ubicaciones. Al proporcionar opciones flexibles y accesibles, las cooperativas financieras pueden mejorar la experiencia del cliente y fomentar la satisfacción. Además, ayuda a reducir la carga administrativa y operativa al externalizar el procesamiento de pagos.

Conclusiones

La gestión de cobro es un aspecto fundamental en el ámbito financiero, y especialmente crucial dentro de las cooperativas financieras. En este trabajo, se ha explorado la importancia de implementar un buen proceso de gestión de cobro para contribuir en la recuperación de la cartera y mejorar la eficiencia de los procesos dentro de la Cooperativa Financiera Cotrafa, en especial de la oficina de Apartadó. A lo largo del estudio, se analizó cómo un enfoque sólido de gestión de cobro puede beneficiar a la cooperativa en términos de recuperación de deudas, eficiencia operativa y relaciones con los consumidores financieros.

Un buen proceso de gestión de cobro permite abordar de manera efectiva las deudas pendientes, minimizando el impacto negativo en el indicador de mora y mejorando la capacidad de la cooperativa para ofrecer servicios a los consumidores. Al establecer políticas claras y procedimientos claros, se garantiza una respuesta oportuna a los pagos atrasados y se reduce el riesgo de morosidad. Esto fortalece la posición financiera de la cooperativa y su capacidad para operar de manera eficiente.

Un aspecto clave en la gestión de cobro es la optimización de los recursos. Por tanto, la implementación de un proceso estructurado y eficiente es necesario, ya que permite utilizar de manera efectiva los recursos humanos y tecnológicos involucrados en esta tarea. Pues, al establecer etapas bien definidas, automatizar ciertos procesos y contar con un personal capacitado en la gestión de cobro, se reducen los tiempos de respuesta, se minimizan los errores y se mejora la productividad. Esto, a su vez, permite que la cooperativa pueda destinar más tiempo y recursos a otras actividades clave, como la atención al cliente, el desarrollo de nuevos productos y servicios, y la generación de estrategias de crecimiento.

Otro aspecto fundamental es la relación con los consumidores financieros. Dado que una cooperativa financiera se basa en la confianza y la lealtad de sus consumidores, y un buen proceso de gestión de cobro puede contribuir a fortalecer esta relación. Al abordar las deudas pendientes de manera amigable pero firme, se demuestra el compromiso de la cooperativa con la transparencia y el cumplimiento de sus obligaciones. Los consumidores perciben que se les brinda un trato justo y se les apoya en momentos de dificultades financieras. Esto genera

confianza y fidelidad, lo que a su vez contribuye a la retención de consumidores y al crecimiento sostenible a largo plazo de la cooperativa.

Además de los beneficios internos, un buen proceso de gestión de cobro también tiene implicaciones externas, ya que la reputación de la cooperativa puede verse afectada por la forma en que se manejan los cobros. Pues, cuando se implementa un proceso de gestión de cobro efectivo y justo se gana el reconocimiento de ser confiable y comprometida con sus consumidores. Esto puede atraer a nuevos consumidores y generar un impacto positivo en la comunidad en la que opera.

Es importante destacar que un buen proceso de gestión de cobro no solo se limita a la etapa de recuperación de la cartera, sino que también abarca la prevención de la morosidad. Por tanto, la cooperativa debe tener políticas claras de evaluación de riesgos y otorgamiento de créditos, así como una comunicación efectiva con los consumidores para recordarles sus obligaciones de pago y brindarles opciones de pago flexibles. En ese sentido, la prevención es fundamental para minimizar la necesidad de procesos de recuperación posteriores y mantener una cartera sana.

Recomendaciones

Para asegurar un buen proceso de gestión de cobro en una cooperativa financiera, es fundamental establecer políticas claras y procedimientos bien definidos. Esto involucra documentar de manera exhaustiva los pasos a seguir en el proceso de cobro, desde el momento en que se detecta un pago pendiente hasta su resolución. Estas políticas deben ser comunicadas de manera efectiva a todo el personal involucrado en la gestión de cobro y actualizadas regularmente según las necesidades y regulaciones vigentes.

A la vez, la automatización de los procesos de gestión de cobro puede mejorar significativamente la eficiencia. Implementar sistemas y herramientas tecnológicas adecuadas puede agilizar tareas repetitivas, como el seguimiento de pagos, el envío de recordatorios y la generación de informes. Además, la automatización puede ayudar a mantener un registro preciso de las transacciones y a generar reportes que faciliten el análisis y la toma de decisiones. Es importante invertir en la capacitación del personal para que pueda utilizar eficientemente estas herramientas y aprovechar al máximo sus beneficios.

Por último, se precisa que la comunicación efectiva con los consumidores es clave en el proceso de gestión de cobro exitoso. Por tanto, es importante establecer canales de comunicación claros y accesibles para que los consumidores puedan resolver dudas, recibir recordatorios de pagos y solicitar opciones de pago flexibles si se enfrentan a dificultades financieras. Además, se debe mantener una actitud empática y comprensiva hacia las situaciones individuales de los consumidores, fomentando la confianza y evitando una percepción negativa de la cooperativa. Mantener una comunicación regular y proactiva ayudará a evitar el deterioro de la relación con los consumidores y a facilitar la recuperación de la cartera.

Referencias

- Acción. (2008). Mejores Prácticas en Estrategias de Cobranza. *InSigh*.
- Allen, D., & Gorgeon, A. (17 de Septiembre de 2008). *LAS CINCO FUERZAS COMO HERRAMIENTA ANALÍTICA*. Obtenido de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/39321084/5_FUERZAS_PORTER-libre.pdf?1445361482=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3D5_FUERZAS_PORTER.pdf&Expires=1676352264&Signature=XnWIwwkhUQfbGKtv0ltgMwmV-UuVpCXD1qox6mj5H3k~eILlIgmJzicZPlgjNYVMs-vpU
- Allianz. (2023). *¿Quién es el Consumidor Financiero?* Obtenido de <https://www.allianz.co/legales/consumidor-financiero/Quien-es-el-Consumidor-Financiero.html>
- Analytics, M. (2015). Credit cycle theory. Obtenido de <https://www.moodyanalytics.com/-/media/article/2015/credit-cycle-theory-a-primer.pdf>
- Asobancaria. (2016). *La competencia y la eficiencia en la banca colombiana*. Obtenido de <https://www.asobancaria.com/wp-content/uploads/2017/12/La-competencia-y-la-eficiencia-en-la-banca-colombiana.pdf>
- Asobancaria. (s.f.). *Normatividad. Decretos, Resoluciones y Leyes que rigen el sector*. Obtenido de <https://www.asobancaria.com/normatividad/>
- Baker, H. K., & Elliott, R. J. (1993). Managing accounts receivable: An extension to balance-forward methods. *Journal of Business Finance & Accounting*, 1, 31-49. Obtenido de <https://doi.org/10.1111/j.1468-5957.1993.tb00577.x>
- Banco de la República. (5 de Mayo de 2022). *Entidades autorizadas*. Obtenido de <https://www.banrep.gov.co/es/sistemas-pago/cenit/entidades-autorizadas>
- Banco Mundial. (2020). *Índice de Gini - Colombia*. Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/indicador/SI.POV.GINI?locations=CO>
- Beltrán, S. J., Carmona, C. M., Carrasco, P. R., Rivas, Z. M., & Tejedor, P. F. (2002). *GUÍA PARA UNA GESTIÓN BASADA EN PROCESOS*. Obtenido de Instituto Andaluz de

Tecnología, imprenta Berekintza: <https://www.centrosdeexcelencia.com/wp-content/uploads/2016/09/guiagestionprocesos.pdf>

Bohórquez, K. (9 de Junio de 2022). *El drama del 'gota a gota': un arma de doble filo*. Obtenido de Forbes: <https://forbes.co/2022/06/09/editors-picks/el-drama-del-gota-a-gota-un-arma-de-doble-filo>

Brachfield, P. (2009). *Gestión del crédito y cobro*. Barcelona: Profit.

Bravo, C. J. (2011). *Gestión de Procesos (Alineados con la estrategia), 4a Edición*. Obtenido de Evolución: www.evolucion.cl

Castañeda Ruda, L. F. (s.f.). *Bancos y cooperativas ¿se diferencian?* Obtenido de Universidad de Antioquia:

https://www.udea.edu.co/wps/portal/udea/web/generales/interna!/ut/p/z0/fY9Bi8JADIX_ih56HGasou6xFBHEkwuLzkViGjVaJ7WZyu6_dyy4sJc9JR95eS-x3m6tD_DgE0SWAHXinZ_u5x9lPiombr3crEpXTMtiMfv8Wufz3K6s_1-QHPhyv_vCepQQ6TvabSNthLqrCDIH-pfOcqN3z0Ejxw77WzLXBa6gljWAqdwYQV-q

Castillo Catari, I., & Mamani Prado, C. (2021). *ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO DE CRÉDITO A TRAVÉS DE LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS ORIENTADAS A LA OTORGACIÓN DE PRODUCTOS A CRÉDITO Y RECUPERACIÓN DE LA CARTERA EN MORA*. La Paz: UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS.

Castillo Freyre, M. (2014). *SOBRE LAS OBLIGACIONES Y SU CLASIFICACIÓN*. *Pontificia Universidad Católica del Perú, Universidad de Lima y Universidad Femenina del Sagrado Corazón*, 209-220.

Congreso de la República de Colombia. (4 de Agosto de 1998). ARTÍCULO 42°.- Aportes sociales mínimos. En *Ley 454 de 1998*. Bogotá, D.C.

Congreso de la República de Colombia. (2008). Ley 1266 de 2008. Bogotá D.C. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=36072>

- Congreso de la República de Colombia. (2009). LEY 1328 DE 2009. En *DEL REGIMEN DE PROTECCION AL CONSUMIDOR FINANCIERO*. Bogotá D.C. Obtenido de http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1328_2009.html
- Congreso de la República de Colombia. (2013). Decreto 1848 de 2013. Bogotá D.C. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=52669>
- Congreso de la República de Colombia. (2019). Decreto 1165 de 2019. Bogotá D.C. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=101705>
- Consejo de Administración Cotrafa. (2017). *ACUERDO N° 0368. Política de Tratamiento de Datos Personales*. Obtenido de https://www.cotrafa.com.co/sites/default/files/acuerdo_0368_politica_tratamiento_datos_personales_0.pdf
- COOP Alianza Cooperativa Internacional. (2018). *Cooperative identity, values & principles*. Obtenido de <https://www.ica.coop/en/cooperatives/cooperative-identity>
- Coral, P. (Octubre de 2020). *Así funcionan los préstamos gota a gota*. Obtenido de Grupo 5: <https://www.grupor5.com/blog/credito/prestamo-gota-a-gota#:~:text=Los%20pr%C3%A9stamos%20gota%20a%20gota%20se%20utilizan%20con%20mucho%20frecuencia,de%20quien%20solicita%20el%20cr%C3%A9dito>.
- Coronel Uriarte, G. L. (2020). *Gestión de cobro en la rentabilidad del Comercial Marcelina del cantón Baba*. Obtenido de UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO: <http://dspace.utb.edu.ec/bitstream/handle/49000/7527/CORONEL%20URIARTE.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cotrafa. (s.f.). Obtenido de <https://www.cotrafa.com.co/>
- El Tiempo. (6 de Enero de 2022). *Qué debe saber para solicitar un crédito y no fracasar en el intento*. Obtenido de <https://www.eltiempo.com/economia/finanzas-personales/requisitos-principales-para-obtener-creditos-en-colombia-625574>
- Fincomercio. (s.f.). *¿Qué tan ahorradores somos los colombianos?* Obtenido de <https://www.fincomercio.com/revista-fincosocio/que-tan-ahorradores-somos-los-colombianos>

- Ganga Contreras, F., Cassinelli, A., Piñones Santana, M. A., & Quiroz Castillo, J. (2016). ALCANCES TEÓRICOS AL CONCEPTO DE EFICIENCIA ORGANIZATIVA: UNA APROXIMACIÓN A LO UNIVERSITARIO. *LIDER*, 18(29), 75-97.
- García Carvallo, D. (2019). *SISTEMA DE COBRO DE CARTERA PARA LA EMPRESA RIOS CONSTRUCTORES S.A.S.* Obtenido de UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS:
<https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/15319/2019darlygarcia1.pdf;jsessionid=3EA6ECDB8453739BAFE95D1D0E792683?sequence=3>
- García Romero, L. (2012). *Teoría general del proceso.* Obtenido de
file:///C:/Users/Jean%20Sauceda/Downloads/teoria_general_del_proceso.pdf
- García, E., & Serrano, C. (2003). Competitividad y eficiencia. *E STUDIOS D E E CONOMÍA APLICADA*, 21(3), 423-450. Obtenido de
[https://roderic.uv.es/bitstream/handle/10550/8933/17.+Esteban+Garc%C3%ADa,+J._Estudios+de+Econom%C3%ADa+Aplicada+\(ed.+el.pdf?sequence=1](https://roderic.uv.es/bitstream/handle/10550/8933/17.+Esteban+Garc%C3%ADa,+J._Estudios+de+Econom%C3%ADa+Aplicada+(ed.+el.pdf?sequence=1)
- García, O., Palao, J., Rojo, P., & Sáez, F. (2003). *Reingeniería De Procesos (I): Características, Principios Y Herramientas De Aplicación.* Obtenido de
http://dit.upm.es/~fsaez/intl/capitulos/5%20-Reingenier%EDa%20_I_.pdf
- Gitman, L. J., & McDaniel, C. D. (2008). The future of accounts receivable management. *Journal of Applied Finance*, 2, 21-35. Obtenido de <https://doi.org/10.2139/ssrn.1132721>
- González Sánchez, M., & Rúa Alonso de Corrales, E. (Abril de 2007). Análisis de la eficiencia en la gestión de las fundaciones: una propuesta metodológica. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 117-149. Obtenido de
<https://www.redalyc.org/pdf/174/17405705.pdf>
- Hammer, M., & Champy, J. (1994). *Reingeniería.* Norma 1994. Obtenido de
[https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=PdYa1vzOP3wC&oi=fnd&pg=PA1&dq=Champy,+J.+%26+Hammer,+M.+\(1994\).+Reingenier%C3%ADa.+Norma.&ots=8YsTJNXwBk&sig=JzQBEz3FitNb_7gZMpAFpvNMIHU&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=PdYa1vzOP3wC&oi=fnd&pg=PA1&dq=Champy,+J.+%26+Hammer,+M.+(1994).+Reingenier%C3%ADa.+Norma.&ots=8YsTJNXwBk&sig=JzQBEz3FitNb_7gZMpAFpvNMIHU&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

- Ignacio, A. J. (1999). *Diccionario de Economía y Negocios*. Madrid: Espasa Calpe, S.A.
- Jarrow, R. A. (2001). *Credit risk management*. In *Handbook of Credit Derivatives*. Wiley.
- La República. (16 de Noviembre de 2018). *Colombianos, con el quinto puesto de los que menos ahorran en la región*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/finanzas/colombianos-con-el-quinto-puesto-de-los-que-menos-ahorran-en-la-region-2794207>
- Lopera Cardona, D. J., & Medina Patiño, L. A. (2018). *COOPERATIVA FINANCIERA COTRAFA. ESTATUTOS*. Obtenido de Cotrafa: https://www.cotrafa.com.co/sites/default/files/estatutos_marzo_2018.pdf
- López, N., & Sandoval, I. (2016). Métodos y técnicas de investigación cuantitativa y cualitativa. *Universidad de Guadalajara, 23*. Obtenido de <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/176>
- Mallar, M. A. (2010). *LA GESTIÓN POR PROCESOS: UN ENFOQUE DE GESTIÓN EFICIENTE*. Obtenido de Visión de Futuro: <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935475004.pdf>
- Martínez, T., & Meybo, V. (2016). *Propuesta para prevenir la cartera vencida de la empresa Medicomp*. Obtenido de Universidad de Guayaquil, Facultad de Ciencias Administrativas.: <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/13421>
- Marulanda Tobón, L. A., Loaiza Molina, B. M., & Caballero Correa, W. D. (2021). *Estados Financieros Consolidados*. Obtenido de Cotrafa: https://www.cotrafa.com.co/sites/default/files/2._estados_financieros_consolidados_comparativos_y_notas_diciembre_2021.pdf
- Monterrosa Blanco, H. (8 de Mayo de 2019). *Todo lo que debe saber si está interesado en constituir una cooperativa*. Obtenido de La República: <https://www.larepublica.co/finanzas/todo-lo-que-debe-saber-si-esta-interesado-en-crear-una-cooperativa-2859429>
- Morales Castro, J. A., & Morales Castro, A. (2014). *Crédito y cobranza*. México: Patria.

- Narváez Chicunque, D. S., & León González, I. V. (2021). *REDISEÑO DE PROCESOS DE COBRANZA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CARTERA DE SCOTIABANK COLPATRIA*. Obtenido de UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA:
<http://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/10835/Proyecto%20Final%20-%2020210824.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Niño Gutiérrez, N. Y., & Buitrago Gómez, D. C. (6 de Abril de 2021). *Propuesta para mejorar la gestión de cartera de la empresa Centroabastos S.A. de la ciudad de Bucaramanga*. Obtenido de UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER:
<http://repositorio.uts.edu.co:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/5855/F-DC-125.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Samper Pizano, Ernesto; Londoño Capurro, Luis; Pumarejo Vega, Pedro. (30 de Enero de 1997). *Ley 358 de 1997*. Obtenido de secretariassenado:
http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0358_1997.html
- Sarduy Domínguez, Y. (2007). El análisis de información y las investigaciones cuantitativa y cualitativa. *Revista Cubana de Salud Pública*, 33(3), 33. Obtenido de
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21433320>
- Semana. (31 de Mayo de 2015). *Cooperativas o bancos, ¿cuándo conviene cuál?* Obtenido de
<https://www.semana.com/que-escoger-entre-una-cooperativa-y-un-banco/56475/>
- Shell, G. R. (2006). *Bargaining for advantage: Negotiation strategies for reasonable people*. Penguin.
- Sierra Delgado, L. V., & Duarte Pico, R. Y. (2019). *Diseño de un modelo de eficiencia de la gestión de cartera para el sector constructoras de El Nogal Materiales de Construcción S.A*. Obtenido de
https://repository.unab.edu.co/bitstream/handle/20.500.12749/14603/2019_Tesis_Leidy_Vanessa_Sierra_Delgado.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Street, S. R. (s.f.). *Mejores Practicas en Estrategia de cobranza*. Obtenido de Accion InSight.

- Superintendencia Financiera. (s.f.). Circular Básica Jurídica. Obtenido de <https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?lServicio=Publicaciones&lTipo=publicaciones&lFuncion=loadContenidoPublicacion&id=1017159>
- Superintendencia Financiera. (s.f.). Gestión de Cobro. Obtenido de https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/index.jsf#Gestion_de_Cobro
- Supersolidaria. (s.f.). *Superintendente de la Economía Solidaria habló sobre el presente y futuro del sector solidario*. Obtenido de <https://supersolidaria.gov.co/es/node/2255>
- Suriaga Sánchez, M. A., Bonilla Freire, J. d., & Sánchez Parrales, L. A. (2016). BANCA ELECTRÓNICA. *CONTRIBUCIONES A LA ECONOMÍA*, 1-13.
- Taday Morocho, Á. (2019). *REDISEÑO DE PROCESOS DE LA GESTIÓN DE COBRANZA PARA REDUCIR LA MOROSIDAD DE LA EP-EMAPA-A*. Obtenido de ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO: <http://dspace.esoch.edu.ec/bitstream/123456789/11313/1/22T0513.pdf>
- Torres. (2019). Gestión de la calidad. *Lacasa*, 237- 255.
- Urrutia Socualaya, V. M. (2021). *SISTEMA DE GESTIÓN Y CALIDAD DE SERVICIO*; Obtenido de Universidad Católica Los Angeles Chimbote: http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13032/30859/RESPONSABILIDAD_SEGURIDAD_URRUTIA_%20SOCUALAYA_%20VALERIA_%20MAEVA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Vargas Vega, L. (21 de Enero de 2022). *Tenemos 178 cooperativas de ahorro y crédito y cinco financieras para todo el país*. Obtenido de La República: <https://www.larepublica.co/finanzas/hay-178-cooperativas-de-ahorro-y-credito-en-el-pais-y-cinco-cooperativas-financieras-3289584#:~:text=%C2%BFC%C3%B3mo%20les%20fue%20a%20las,cooperativas%20de%20ahorro%20y%20cr%C3%A9dito.>