

Universidad Nacional Tecnológica De Lima Sur

FACULTAD DE INGENIERÍA DE SISTEMAS Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



“INFLUENCIA DE LAS PRÁCTICAS DE COBRANZA EN EL PORTAFOLIO DEL BANCO AZTECA DEL PERÚ, 2014”

TEMA DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR EL TÍTULO DE

Lic. En Administración De Empresas

PRESENTADO POR EL BACHILLER

Cortez Quispe Adolfo Antonio

Villa El Salvador

2015

Dedicatoria

A Dios por darme fuerzas para continuar en los momentos más difíciles y a la Virgen María De La Consagración. A mis padres que me apoyaron para lograr mi proyecto de vida

Agradecimiento

Quiero expresar mi profundo agradecimiento al Lic. Gino Ñavincopa Flores por haberme guiado a lo largo de la concepción y realización de este proyecto que hemos culminado con éxito. También, al personal de los departamentos de cobranza del Banco Azteca que me permitieron realizar la recolección de datos.

ÍNDICE

Introducción	1
1 CAPÍTULO I: Planteamiento del problema	2
1.1 Descripción de la realidad problemática	2
1.2 Justificación del problema	3
1.3 Delimitación de la investigación	4
1.3.1 Espacial	4
1.3.2 Temporal	4
1.4 Formulación del problema	4
1.4.1 Problema general	4
1.4.2 Problemas específicos	4
1.5 Objetivos	5
1.5.1 Objetivo general	5
1.5.2 Objetivo específico	5
2 CAPITULO II Marco teórico	6
2.1 Antecedentes	6
2.1.1 Antecedentes internacionales	6
2.1.2 Antecedentes nacionales	11
2.2 Bases teóricas	14
2.2.1 Cobranza	14
2.2.2 La Gestión de Cobranza	15
2.2.3 Políticas de cobranza	16
2.2.4 Prácticas de cobranza	17
2.2.5 Buenas Prácticas en la Gestión de Cobranza	17
2.2.6 Malas prácticas de cobranza	18
2.2.7 Departamento de cobranza	19
2.2.8 Gestor De Cobranza	19
2.2.9 Portafolio de cobranza	19

2.2.10	Segmentación	20
2.2.11	Tipos de cobranza	20
2.3	Marco conceptual	21
3	CAPITULO III Desarrollo de la metodología	
3.1	Análisis del modelo o caso	25
3.2	Construcción del modelo	30
3.2.1	Análisis, recolección e interpretación de datos	30
3.2.2	Análisis del modelo de cobranza del Banco Azteca	35
	<ul style="list-style-type: none">• Conclusiones• Recomendaciones• Bibliografía• Anexos	 40 41 42 44

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se ha realizado para indagar como influye las prácticas de cobranza realizadas por los departamentos de cobranza del Banco Azteca del Perú en la recuperación de sus portafolios A, B y C, dando a conocer la importancia de hacer uso de prácticas de cobranza al momento de gestionar el requerimiento de pago de la deuda a los clientes en atraso del banco y evitar que las cuentas sean castigadas. Así se logra identificar que la gestión de cobranza bien definida y dentro de las políticas del banco es importante en uno de los bancos con mayor índice de atraso en su portfolio.

La estructura que hemos seguido en este proyecto se compone de 3 capítulos el primer capítulo comprende el planeamiento del problema, el segundo capítulo el desarrollo del marco teórico y el tercer capítulo corresponde al desarrollo del proyecto de investigación

EL AUTOR

CAPITULO I

1. PLANEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción De La Realidad Problemática

El aumento y expansión de los mercados han hecho que las entidades bancarias volteen la mirada a los sectores pocos favorecidos de la población dándoles la idea de que los préstamos y los productos a crédito son la mejor opción, dándoles flexibilidad en la obtención de financiamiento, sin conocer a fondo la situación económica actual del cliente, les ofrecen montos elevados con intereses insanos todo esto escondido en cuotas pequeñas engañosas lo que por ende resulta a ser extensos los plazos de pago, aprovechándose de la falta de experiencia financiera de las personas que acuden a estas entidades, que son seducidos por los ejecutivos del banco quienes les brindan poca o en algunas ocasiones ninguna información de lo que sobreviene al hacerse acreedores del crédito

Estas entidades financieras no toman en cuenta la falta de una cultura de inversión y de pago de los clientes del estrato socio económico C y D que al darse cuenta sobre la realidad crediticia que tienen en sus manos pierden el total interés de realizar el abono puntual de las cuotas pactadas e incurrir en atraso frecuente o total de las cuotas faltantes para pagar su deuda.

El incremento de portafolio de los bancos, también eleva sustancialmente su cartera en atraso. La asociación de bancos (Asbanc) reportó que en el cierre del año 2014, el índice de morosidad de la banca peruana en (2.47%), cifra mayor en 0.01% si se compara con el mes de diciembre de ese año y superior en 0.33% con respecto a diciembre del 2013.

Estas cifras hacen que los bancos vean la importancia de los departamentos de cobranza e investiguen como las prácticas de cobranza utilizadas influyen en la recuperación de sus portafolios, haciendo viable esta investigación para los bancos, pues reduciría su índice de portafolio moroso, aumentando así la rentabilidad.

1.2 justificación del problema

Esta investigación se realiza con propósito de conocer como las prácticas de cobranza aplicadas sobre los clientes, influyen en el portafolio A, B y C del Banco Azteca del Perú.

El banco Azteca del Perú, al ser una entidad financiera que busca reducir sus niveles de morosidad mediante la recuperación de su portafolio, posee departamentos de cobranza para los distintos niveles de atraso. Estos departamentos gestionan a los clientes morosos utilizando diferentes prácticas de cobranza, con tal, que el cliente realice los pagos correspondientes al atraso

Con este afán de cobro los gestores de los departamentos de cobranza, no toman en cuenta la política de cobranza del banco y aplican al cliente malas prácticas de cobro que a largo plazo afectará la recuperación de las cuentas en atraso y por lo tanto a la entidad financiera.

Con la erradicación de estas malas prácticas de cobro realizadas por los gestores, conllevaría a la recuperación del portafolio, aumentando la normalidad del banco a corto plazo, permitiéndole generar mayores ingresos y beneficios redituables a la entidad financiera.

Es de suma importancia que el Banco Azteca del Perú, y las demás entidades financieras del país vean la importancia de como las prácticas de cobranza realizadas por sus departamentos de cobranza y crédito, influyen en sus portafolios con miras a una mayor competitividad.

1.3 Delimitación de la investigación

1.3.1 Espacial

Las prácticas de cobranza del Banco Azteca del Perú

1.3.2 Temporal

Año 2014

1.4 Formulación del Problema

1.4.1 Problema General

¿De qué manera las prácticas de cobranza influyen en el portafolio del Banco Azteca del Perú, 2014?

1.4.2 Problemas Específicos

- ¿De qué manera las prácticas de cobranza influyen en el portafolio **A** del Banco Azteca del Perú?
- ¿De qué manera las prácticas de cobranza influyen en el portafolio **B** del Banco Azteca del Perú?
- ¿De qué manera las prácticas de cobranza influyen en el portafolio **C** del Banco Azteca del Perú?

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 Objetivo General

Mejorar las prácticas de cobranza del Banco Azteca del Perú

1.5.2 Objetivos Específicos

- Incrementar el portafolio A mejorando el portafolio B mediante buenas prácticas de cobranza.
- Mejorar el portafolio C mediante las prácticas de cobranza

CAPITULO II

2 Marco Teórico

2.1 Antecedentes

2.1.1 Antecedentes Internacionales

El libro **“El Banquero De Los Pobres” – Los Microcréditos Y La Batalla Contra La Pobreza En El Mundo**, ⁽¹⁾ del economista **Muhammad Yunus** donde propone erradicar la pobreza de la humanidad a través de los microcréditos, relata su propia experiencia y la puesta en práctica de sus teorías económicas y políticas sociales para tal fin. Implementando un sistema de microcréditos, que son créditos solidarios sin garantía destinados hacia las clases más necesitadas para que puedan realizar una actividad independiente y creativa. Dice: “La solución a la pobreza en el mundo, fundada sobre la creencia de que el crédito es un derecho humano fundamental, es de una brillante simplicidad, presten dinero a las personas pobres, fomenten una serie de principios financieros sensatos que regulen sus vidas y ellas se ayudaran a sí mismas”.

(1) Yunus M. “El banquero de los pobres” – Los microcréditos y la batalla contra la pobreza en el mundo. Barcelona: Paidós; 2005.

Ante lo novedoso de su propuesta frente a las instituciones enmarcadas en años de estudios de análisis de riesgo, normas, políticas, avales, etc., lo que él propone es tomar como aval de estos préstamos el compromiso ético y económico de devolución por parte de los prestatarios, ya que su único medio de subsistencia depende de la toma de estos préstamos.

Este sistema se consolida en su banco, conocido como el “Banco Grameen”. Donde se han distribuido préstamos en todo el mundo.

Tesis de **Ericka Johanna Vera Andrade** titulada **“Gestión De Crédito Y Cobranza Para Prevenir Y Recuperar La Cartera Vencida Del Banco Pichincha De La Ciudad De Guayaquil En El Periodo 2011”** ⁽²⁾ investiga al BANCO PICHINCHA donde existe problemas de morosidad principalmente en créditos de consumo comercial y microcrédito, siendo las causas de este problema: la mala calificación del crédito, sobreendeudamiento, políticas de crédito aplicada en el análisis, desempleo, falta de capacidad de pago del deudor y problemas familiares (separación, divorcio, enfermedades, accidentes, muerte de algún miembro de la familia, etc.)

Siendo el problema a investigar: ¿Cómo prevenir la morosidad del BANCO PICHINCHA de la ciudad de Guayaquil?

Esto lo lograría mediante la elaboración del modelo de gestión de cobros de cartera vencida que se desarrollará para la oficina de la empresa, el cual servirá para que el personal que labore en la misma sepa de las obligaciones que debe cumplir, los pasos a seguir para ubicar deudores y garantes, y conocer efectivamente las estrategias que debe aplicar para llegar a acuerdos con los morosos. En especial, este modelo de gestión de cartera vencida se aplicará a las agencias del Banco del Pichincha.

Llegando a concluir su autora que el modelo de gestión de cobros de cartera vencida propuesto establece los lineamientos generales estipulados por el Banco del Pichincha a la oficina de la empresa Pague-Ya para normar un

(2) Vera A. Ericka. Gestión de crédito y cobranza para prevenir y recuperar la cartera vencida del banco pichincha de la ciudad de Guayaquil en el periodo 2011 [Tesis]. Guayaquil: Universidad Internacional del Ecuador, Facultad de Administración y Ciencias; 2011.

adecuado proceso de gestión de cobro de cartera vencida; el manual orienta el desarrollo de actividades de cada una de las personas que laboran en la oficina; da a conocer las políticas generales, políticas de riesgos, conocimientos específicos de los requisitos indispensables para efectuar la cobranza; informa sobre el correcto desempeño del elemento humano, equipo técnico, materiales, accesorios y lo más importante, conocer el proceso de entrega de notificaciones emitidas a deudores morosos y a sus respectivos garantes.

La cartera vencida del BANCO PICHINCHA se incrementa mes a mes; lo que obliga a la oficina de Pague-Ya a aplicar el modelo de gestión de cobros de cartera vencida propuesto, lo que probabilísticamente haría recuperar mayor cantidad de cartera adeudada y así se podría equilibrar el correcto manejo de la cartera por cobrar y se reduciría la provisión de cuentas incobrables del Banco.

La cobranza de cartera vencida que desarrolla la oficina de Pague-Ya para el Banco del Pichincha es muy bajo, ya que en ningún mes del primer semestre del año 2006 se cumple con el mínimo establecido que es de 5% de recuperación del total de la cartera asignada mensualmente. Por este motivo es necesario la aplicación del modelo de gestión de cobros de cartera vencida propuesto, en el ejemplo probabilístico que se expone; da como resultado probable que la cobranza de cartera cumple con más del porcentaje mínimo establecido, lo que hará mantener una cartera vencida manejable y por ende la satisfacción de cumplimiento en cobros de cartera que recibiría el Banco del Pichincha de la empresa Pague-Ya.

La tesis titulada **“Implementación De Una Metodología De Cobranza Sistematizada En Una Empresa De Financiamiento”** ⁽³⁾ realizada por **Jhonatan Ricardo Ortigosa Mencos** donde se enfoca en llevar a cabo un análisis del sistema actual de cobranza en una empresa de financiamiento y la

(3) Ortigosa M. Jhonatan. Implementación de una metodología de cobranza sistematizada en una empresa de financiamiento [Tesis]. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ingeniería; 2011

implementación de una matriz de acción de cobranza en el departamento de cobros de dicha empresa. Dándole importancia en la necesidad de fortalecer las áreas críticas; principalmente el área de cobros e incrementar la productividad de la recuperación de la cartera morosa.

Detallando los diagramas de cada uno de los procesos de cobro, así como también las causas fundamentales por las cuales el proceso es susceptible de una mejora en su eficiencia. Se especifican los parámetros necesarios para el desarrollo de la “Matriz De Acción De Cobranza” (**MAC**) y también la forma de cómo se coordina el rediseño de ésta, con una empresa de sistemas informáticos. Donde el autor de la tesis llega a la conclusión que la gestión de cobranza consiste en el desarrollo de actividades y estrategias para alcanzar el cobro de deudas de una manera eficiente además de cuidar la relación comercial entre la empresa y el cliente.

Los canales de comunicación entre los vendedores y los clientes, son deficientes, ya que existen casos en los cuales, éstos últimos no conocen en su totalidad la información y las condiciones del servicio

Las causas fundamentales por las cuales el proceso de cobros es susceptible de una mejora, son las siguientes: El software está desactualizado y los sistemas de información son manuales, existe duplicidad de tareas por parte del personal, así como también falta de comunicación y de capacitación en técnicas profesionales de cobro, la comunicación de los vendedores es ineficaz y no le proporcionan la información completa al cliente, los expedientes contienen información incompleta y datos desactualizados de clientes.

La comisión de certificación de la **MAC** y el departamento de recursos humanos, son los encargados de establecer un sistema de seguimiento adecuado a la implementación realizada; tomando en cuenta el programa de capacitación para administradores funcionales del sistema y para usuarios; esto con el fin de generar soluciones inmediatas ante las fallas de la nueva herramienta y también satisfacer cada vez mejor a sus clientes.

Los parámetros necesarios para el desarrollo de la matriz de acción de cobranza (**MAC**), son los siguientes: dimensiones de la matriz de acción de

cobranza (antigüedad y monto), tipos de acciones, secuencia de acciones, grupos de trabajo y estados.

Los parámetros y las necesidades del departamento de cobros, dieron paso al rediseño de la **MAC**, el cual se coordinó con una empresa de sistemas informáticos para su desarrollo; y también se dió a conocer su costo.

La comisión de certificación de la **MAC**, es la encargada de la coordinación, evaluación, distribución e implementación de la nueva herramienta.

El trabajo de investigación de **Lilian Morales Roldan y Gloria Susana Sierra Velasquez** titulada: “**Diseño De La Estructura De Recuperación De Cartera Para Empresas De Venta Directa**” ⁽⁴⁾ propone: El diseño de un sistema de recuperación le permitirá a las empresas identificar las actividades que cumplan con los objetivos y políticas establecidas por las empresas de venta directa a la vez es importante un conocimiento claro de los métodos de recuperación y cobro, contratación de agencias de cobro, costos de tarifas y pago de comisiones, descuentos, indicadores de gestión, provisión, elaboración de presupuestos, entre otros, que son decisivos y fundamentales para la toma de decisiones referentes a cobrar.

Llegando a la conclusión de las autoras que la estandarización de los procesos y procedimientos serán la base para el diseño del Sistema de Recuperación de Cartera en empresas de Venta Directa.

Las políticas internas y los procedimientos son fundamentales para lograr un eficiente control de recuperación de las empresas. Este sistema debe ser utilizado como una herramienta que permitirá ser eficientes en la ejecución del cobro.

El diseño del sistema de recuperación logrará que las personas y las agencias de cobro, encuentren herramientas eficientes que les servirán como soporte general y ayudas que facilitarán la aplicación de la labor.

(4) Morales R. Lilian, Sierra V. Gloria. Diseño de la estructura de recuperación de cartera para empresas de venta directa [Tesis]. Medellín: Universidad de Medellín, Facultad de ingeniería; 2007.

Para que exista una excelente recuperación las empresas deben contar un sistema que contenga procesos y procedimientos claros, que lleve implícito en lo que se quiere y lo que debe hacer, todo fundamentado en la razón de ser de la empresa.

2.1.2 Antecedentes Nacionales

Se toma La tesis “**Modelo De Gestión De Cartera Morosa**” ⁽⁵⁾ de **Marco Antonio Chirinos Rixe** en la cual argumenta; para desarrollar un modelo de gestión de cobranza, es necesario que esté soportado por un diseño sistémico que aglomere todas las relaciones y repositorios de información, de tal forma que permita lograr los objetivos planteados, siendo el objetivo de esta investigación plantear un modelo de gestión de cobranza que asegure la eficiencia y eficacia en la administración y control de la cartera. Pues organizar la función de cobranza, llevar a cabo las distintas tareas para cobrar más rápido y efectuar un seguimiento más eficaz de las gestiones de cobranza.

El autor llega a la conclusión en su proyecto que las empresas de cobranzas son importantes donde existan cuentas por cobrar sea en el sector financiero o comercial, las cuentas por cobrar se derivan de créditos otorgados a clientes y los créditos con falta de pago se convierten en créditos morosos. Las empresas de cobranzas deben tener una acción rápida y eficiente para evitar que un alto porcentaje de estas cuentas se conviertan en incobrables. Normalmente los deudores tienen más de un acreedor, y aquél al que pagan primero es quien cobra con mayor eficiencia.

Para lograr una cobranza eficiente, la estrategia debe adecuarse al tipo de deudor al que se va a dirigir, ya que no debe darse el mismo trato a quien tiene una mora de 5 o 6 meses, que a quien tiene un retraso de 2 semanas.

Mediante un modelo de administración de Cartera donde el primer paso a seguir es la prevención. Esta se logra creando productos con bajo riesgo

(5) Chirinos R. Marco Antonio. Modelo de gestión de cartera morosa [Tesis]. Lima: Universidad Nacional Mayor De San Marcos, Facultad De Ciencias Matemáticas; 2002.

financiero, conociendo mejor nuestros clientes, y teniendo especial cuidado en la asignación de los créditos.

Luego una adecuada administración de la cartera de crédito, es importante tener un conocimiento de los clientes de la empresa, cuáles son sus hábitos de compra, qué estímulos los hacen reaccionar, y demás factores que sirven para medir el riesgo y como elementos de cobranza. También deben conocerse los créditos otorgados, los montos, la antigüedad de los mismos, la situación de las deudas (si están al corriente o retrasados y por cuánto tiempo, etc.). Además, para tener una estrategia de Cobranza es necesario segmentar la cartera de cobranza de acuerdo a las características comunes de los clientes y/o las cuentas, por ejemplo: antigüedad, monto, producto, geografía, perfil del cliente, o cualquier otro dato del cliente o la deuda.

En función de las características de cada segmento, entonces se podrá definir las estrategias y políticas de cobranza que establezcan la forma de cobrar, los criterios de negociación como los plazos, condonaciones y exoneraciones, todas ellas adecuadas a cada segmento que usted haya definido.

Un Modelo de Gestión de Cobranza elevará la eficiencia y eficacia en la administración y control de la cartera. Los procesos se apoyan básicamente en el concepto de retroalimentación que permitirá sugerir una estrategia a seguir que obedece al comportamiento de pago respuestas de las gestiones históricas, por lo tanto la estrategia será más dura si el cliente se resiste al pago de su deuda, y será más blanda si el cliente cancela su deuda vencida con un mínimo de visitas y/o con compromisos de pagos cumplidos. Las operaciones morosas serán gestionadas por lo menos una vez al mes; debido a que el modelo será quien sugiera la cartera diaria a gestionar, priorizando las operaciones de mayor monto-antigüedad, compromisos de pagos incumplidos, entre otros criterios, dejando de lado subjetividades al momento de seleccionar la cartera del día. Se elevará significativamente el tiempo de visitas efectivas de gestores a los clientes, dado que las cuentas a ser gestionadas diariamente se encontrarán disponibles, sin mediar procesos de manipulación de la cartera

morosa.

En la tesis realizada por **César Augusto Martín Vásquez Flores** que tiene por título:” **Análisis, Diseño E Implementación De Un Sistema De Recaudación De Deudas**” ⁽⁶⁾ el autor en su investigación concluye que se logra desarrollar un software capaz del registro y control del seguimiento realizado durante el proceso de recaudación de deudas y que además brinda accesibilidad al usuario y permite la adición de futuras funciones gracias a la escalabilidad del mismo. Esto debido a la elaboración de un prototipo al inicio de la etapa de implementación.

Logra implementar un método que asigna los gestores de cobranza con más experiencia al seguimiento de las deudas más difíciles de cobrar gracias a la construcción de un algoritmo que analiza el comportamiento de los datos propios de los gestores y las deudas así como la información personal de los deudores. Se demostró así que el uso de este método para distribuir la carga de trabajo a los colaboradores ayudó a que todos tuviesen tareas acordes a sus capacidades y a aumentar la probabilidad de éxito al cobrar cada una de las deudas.

Logra implementar una interface para realizar la carga masiva de la información de las carteras de deudas. Esta se facilitó a los acreedores para que puedan transferir la información de las carteras para cuya cobranza contrataron a la empresa especializada. Esta funcionalidad brinda mucha transparencia en el envío de información y permite a los acreedores asegurarse de enviar toda la información necesaria para el cobro así como a la empresa de cobranza evitar la pérdida de información que se daba cuando esta tarea era efectuada de manera manual.

Logra desarrollar distintos tipos de reporte, los cuales reflejan información valiosa a partir de los datos que almacena el sistema luego de que los usuarios

(6) Vasquez F. Cesar Augusto. Análisis, diseño e implementación de un sistema de recaudación de deudas [Tesis]. Lima: Pontificia Universidad Católica Del Perú, Facultad de Ciencias e Ingeniería; 2013.

registraron sus actividades en el mismo. Estos reportes brindan un respaldo y apoyo constante a la toma de decisiones en las empresas de cobranza así como permiten conocer en tiempo real el avance en las carteras que vienen trabajando.

2.2 Bases Teóricas

La variable independiente de la investigación “prácticas de cobranza” se define de la siguiente manera.

2.2.1 Cobranza

Según **Karen Ivanna Barrezueta Huayamave Y Diana Estefania Ramos Macias** en su investigación **“Análisis Y Propuesta De Mejora De Los Procesos De Crédito Y Cobranzas Aplicando Métodos De Calidad Con La Finalidad De Disminuir El Índice De Incobrabilidad De Una Institución Que Otorga Crédito Educativo Ubicada En La Ciudad De Guayaquil”** ⁽⁷⁾ Dice: La cobranza se refiere a la percepción o recogida de algo, generalmente dinero, en concepto de la compra o el pago por el uso de algún servicio. También argumentan: La cobranza debe planearse antes del lanzamiento de un nuevo programa de micro finanzas como parte integral del producto a ofrecer y como condición necesaria para lograr el crecimiento sano y sostenido de la institución.

(7) Barrezueta H. Karen, Ramos M. Diana. Análisis y propuesta de mejora de los procesos de crédito y cobranzas aplicando métodos de calidad con la finalidad de disminuir el índice de incobrabilidad de una institución que otorga crédito educativo ubicada en la ciudad de Guayaquil [Tesis]. Guayaquil: Escuela Superior Politécnica Del Litoral, Facultad de Ciencias Naturales y Matemáticas Departamento de Matemáticas; 2013.

Según **ACCION INTERNATIONAL, Programas Globales** en su reporte titulado “**Mejores Prácticas en Estrategias de Cobranza**” ⁽⁸⁾. Dice La cobranza es un importante servicio que permite el mantenimiento de los clientes al igual que abre la posibilidad de “volver a prestar”; es un proceso estratégico y clave para generar el hábito y una cultura de pago en los clientes. La cobranza puede ser vista también como un área de negocios cuyo objetivo es generar rentabilidad convirtiendo pérdidas en ingresos.

2.2.2 La Gestión de Cobranza

ACCION INTERNATIONAL, Programas Globales ⁽⁹⁾ Dice: La gestión de cobranza es el conjunto de acciones coordinadas y aplicadas adecuada y oportunamente a los clientes para lograr la recuperación de los créditos, de manera que los activos exigibles de la institución se conviertan en activos líquidos de la manera más rápida y eficiente posible, manteniendo en el proceso la buena disposición de los clientes para futuras negociaciones. En tal sentido, la gestión de cobranza es un proceso bastante interactivo con los clientes, que parte del análisis de la situación del cliente, un oportuno y frecuente contacto con el cliente, ofreciendo en el proceso de negociación alternativas de solución oportunas para cada caso y registrando las acciones ejecutadas para realizar un seguimiento continuo y el control del cumplimiento de los acuerdos negociados.

El cliente debe percibir la gestión de cobranza como algo continuo y no esporádico, de allí que resulte muy importante el seguimiento oportuno y rápido de las acciones de cobranza por los diversos participantes de la gestión: call center, asesores de crédito, y gestores de campos. El cliente debe sentir que lo estamos marcando constantemente, siendo dinámicos, ágiles y resolutivos para controlar la situación; es fundamental realizar acciones dirigidas a todas

(8) (9) Acción International, Programas Globales - Mejores prácticas en estrategias de cobranza. Boston: The Smart Campaign; Sección: Herramientas y recursos – Búsqueda por serie, URL http://www.smartcampaign.org/storage/documents/Tools_and_Resources/IS26SP.pdf, 2008.

las personas que participaron en el crédito, incluyendo cónyuges, garantes, y familiares/amigos que ofrecieron referencias, de acuerdo con su perfil de riesgo y probabilidad de pago.

Según **Carmen Marzo Mas, Cristina Wicijowski, Laura Rodríguez Zamora** en su investigación **“Prevención Y Cura De La Morosidad (Análisis Y Evolución Futura De La Morosidad En España)”** ⁽¹⁰⁾ indica: una gestión de cobro es recuperar el importe de la deuda lo antes posible, no hay que olvidar que hay otros objetivos importantes en la gestión de impagados.

En primer lugar hay que cobrar pero intentar conservar al cliente. En segundo lugar es muy importante averiguar porque no ha pagado el cliente, es decir cuál es el verdadero motivo del impago. Y en tercer lugar hay que evitar riesgos futuros con el cliente, determinando acciones preventivas que la empresa acreedora deberá adoptar para las futuras relaciones con el cliente, una vez que éste haya saldado la deuda.

2.2.3 Políticas de cobranza

Según lo escrito por **César Augusto Martín Vásquez Flores** en su tesis **“Análisis, Diseño E Implementación De Un Sistema De Recaudación De Deudas”** ⁽¹¹⁾ dice: se deben definir políticas de cobranza de acuerdo al tipo de crédito y situación del deudor. Estas deben ser expuestas al deudor al momento de realizar el trato como menciona “Por tal motivo, todos los vendedores que hagan un cierre de venta deben especificar el tiempo de pago del producto o servicio que el cliente va a recibir.

(10) Marzo M. Carmen, Wicijowski Cristina, Rodríguez Z. Laura. Prevención Y Cura De La Morosidad (Análisis Y Evolución Futura De La Morosidad En España). España: HAS Agencia de Investigación Privada, 2008.

(11) Vasquez F. Cesar Augusto. Análisis, diseño e implementación de un sistema de recaudación de deudas [Tesis]. Lima: Pontificia Universidad Católica Del Perú, Facultad de Ciencias e Ingeniería; 2013

Karen Ivanna Barrezueta Huayamave Y Diana Estefania Ramos Macias⁽¹²⁾

expresa: Las empresas determinan sus políticas generales de cobro mediante la combinación de los procedimientos que llevan a cabo. Estos incluyen el envío de cartas, llamadas telefónicas, visitas personales y demandas judiciales.

Cristian Javier Basantes Moreno en su tesis de grado titulado “**Plan Estratégico De Recuperación De La Cartera Financiera Existente En La Espoch**” ⁽¹³⁾ nos dice: Las políticas de cobranza que estas dependen de las variables circunstanciales, políticas, sociales y económicas del país, del sector empresarial y de la propia institución. Pero sin querer decir que entonces sean vagas o etéreas si no por el contrario, deben contar con precisión y obedecer a situaciones y circunstancias concretas. Continúa exponiendo que estas políticas deben ser duras cuando se tolera poco tiempo de mora del deudor, y blandas en el caso contrario.

2.2.4 Prácticas de cobranza

Para la presente investigación **el autor** define las prácticas de cobranza como todas las acciones realizadas durante la gestión de cobranza sobre el cliente para lograr que este cumpla con su obligación de pago.

2.2.5 Buenas Prácticas en la Gestión de Cobranza

Karen Ivanna Barrezueta Huayamave Y Diana Estefania Ramos Macias⁽¹⁴⁾ argumenta: Estas prácticas se implementan mucho antes de observar la morosidad, y buscan crear estrategias proactivas para evitar los

(12) (14) Barrezueta H. Karen, Ramos M. Diana. Análisis y propuesta de mejora de los procesos de crédito y cobranzas aplicando métodos de calidad con la finalidad de disminuir el índice de incobrabilidad de una institución que otorga crédito educativo ubicada en la ciudad de Guayaquil [Tesis]. Guayaquil: Escuela Superior Politécnica Del Litoral, Facultad de Ciencias Naturales y Matemáticas Departamento de Matemáticas; 2013.

(13) Basantes M. Cristian. Plan estratégico de recuperación de la cartera financiera existente en la espoch [Tesis]. Riobamba: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Facultad de Administración de Empresas; 2010.

créditos morosos. Reconocen el rol importante del personal tanto interno como externo. Recomiendan técnicas para la recopilación y mantenimiento preciso de información, la segmentación de clientes y la oferta de “productos de cobranza” conocidos también como alternativas de pago ajustadas a las necesidades de los clientes. Y finalmente, recomiendan un conjunto de políticas y procedimientos para la cobranza exitosa de créditos morosos.

La práctica de la cobranza puede ser llevada a cabo por una persona en nombre de la empresa que brinda el servicio en cuestión, o en su defecto a la cual se le haya comprado un producto.

ACCION INTERNATIONAL, Programas Globales ⁽¹⁵⁾ dice: Las mejores prácticas y estrategias se pueden utilizarse para tratar y reducir la morosidad. Además, las instituciones también deben estar conscientes de los asuntos de protección al consumidor de un punto de vista de la gestión de cobranza, pero, lo que se debería captar por encima de todo es que la mejor estrategia de cobranza es la administración de clientes al día, gestión que se lleva a cabo antes de existir un problema de morosidad y termina solamente después de reconocer la pérdida del crédito.

2.2.6 Malas prácticas de cobranza

Según la recopilación del autor lo establece como la gestión de cobranza mal definida por los gestores, que conlleva al quebrantamiento de la dignidad social, familiar o personal del deudor.

(15) Acción International, Programas Globales - Mejores prácticas en estrategias de cobranza. Boston: The Smart Campaign; Sección: Herramientas y recursos – Búsqueda por serie, URL http://www.smartcampaign.org/storage/documents/Tools_and_Resources/IS26SP.pdf, 2008

2.2.7 Departamento de cobranza

En la investigación “**Análisis Y Propuesta De Mejora De Los Procesos De Crédito Y Cobranzas Aplicando Métodos De Calidad Con La Finalidad De Disminuir El Índice De Incobrabilidad De Una Institución Que Otorga Crédito Educativo Ubicada En La Ciudad De Guayaquil**” ⁽¹⁶⁾ dice: El departamento de cobranzas es el encargado de gestionar y efectuar el cobro de los créditos a favor de la entidad, administrar y controlar la cartera de clientes que garanticen una adecuada y oportuna captación de recursos, analizar y proponer los montos y antigüedad de los créditos otorgados.

2.2.8 Gestor De Cobranza

César Augusto Martín Vásquez Flores ⁽¹⁷⁾ dice: Es la persona encargada de la recuperación de los créditos a través de la realización de actividades comprendidas en el proceso de cobranza. Debe poseer un conocimiento del proceso comercial en su totalidad y conocer también los fenómenos de la morosidad para poder tratar con los deudores y entender sus posturas

Desarrollo de la variable dependiente “portafolio de banco”, definida en materia de la investigación enfocada en la cobranza.

2.2.9 Portafolio de cobranza

Lo establece el autor, como la formada por todas las personas naturales que poseen un crédito vigente con la entidad financiera, la cobranza se da cuando estos mismos clientes incurren en atraso, este portafolio bien segmentado sirve para dar seguimiento y gestionar la recuperación del crédito.

(16) Barrezueta H. Karen, Ramos M. Diana. Análisis y propuesta de mejora de los procesos de crédito y cobranzas aplicando métodos de calidad con la finalidad de disminuir el índice de incobrabilidad de una institución que otorga crédito educativo ubicada en la ciudad de Guayaquil [Tesis]. Guayaquil: Escuela Superior Politécnica Del Litoral, Facultad de Ciencias Naturales y Matemáticas Departamento de Matemáticas; 2013.

(17) Vasquez F. Cesar Augusto. Análisis, diseño e implementación de un sistema de recaudación de deudas [Tesis]. Lima: Pontificia Universidad Católica Del Perú, Facultad de Ciencias e Ingeniería; 2013.

2.2.10 Segmentación

En el reporte titulado “**Mejores Prácticas en Estrategias de Cobranza**” (18) nos dice: La segmentación es una valiosa metodología para la implementación de exitosas estrategias de cobranza. No todos los clientes son iguales, ni la situación que conllevó a la mora tampoco. Para una buena segmentación resulta fundamental la identificación de la causa del atraso y la clasificación del cliente basada en actitud, capacidad de pago, solvencia y ubicación. Una adecuada segmentación de los clientes no se logra en los primeros contactos, resulta difícil clasificarlos y por ello es importante el seguimiento a realizar y los días de atraso que el cliente acumule. A medida que los días de atraso del cliente aumenten, las estrategias cambian de orientación (vamos conociendo mejor al cliente). El objetivo de las estrategias de cobranza al principio es retener el cliente, pero en la medida que pasen los días la estrategia se va cambiando de enfoque para lograr la recuperación del activo (crédito).

2.2.11 tipos de cobranza

Marco Antonio Chirinos Rixe en su investigación titulada “**Modelo De Gestión De Cartera Morosa**” (19), indica que la cobranza está dividida en tres:

La cobranza normal, que se realiza por los medios tradicionales de pago. La cobranza preventiva puede incluir algún recordatorio de fechas de vencimiento próximas o recientes, que puede realizarse telefónicamente, a través de correo.

La cobranza administrativa, donde dice: implica mayor actividad que la cobranza normal para recuperar el dinero. Se debe efectuar una cobranza por vía telefónica. La cartera debe ser segmentada y priorizada para distribuirla equitativamente entre los gestores con visitas respectivas. Es necesario

(18) Acción Internacional, Programas Globales - Mejores prácticas en estrategias de cobranza. Boston: The Smart Campaign; Sección: Herramientas y recursos – Búsqueda por serie, URL http://www.smartcampaign.org/storage/documents/Tools_and_Resources/IS26SP.pdf, 2008

(19) Chirinos R. Marco Antonio. Modelo de gestión de cartera morosa [Tesis]. Lima: Universidad Nacional Mayor De San Marcos, Facultad De Ciencias Matemáticas; 2002.

calendarizar y definir el seguimiento adecuado para el caso, así como la generación y envío de cartas, oficios y reportes con la finalidad de obtener promesas de pago.

La recuperación, de las cuentas morosas que puede implicar la asignación de las mismas a agencias externas de cobranza, para lo cual es importante tener los instrumentos para efectuar la medición del rendimiento de las agencias, el cálculo de las comisiones, el registro de las actividades y el seguimiento de los juicios.

2.3 Marco conceptual

Administración la Cartera morosa

Es el conocimiento pleno de los elementos de cobranza, los montos adeudados, antigüedad de los clientes, situación de las deudas (si están al corriente o retrasados y por cuánto tiempo, etc.). Así como los medios para su gestión y recuperación.

Convenio O Promesa De Pago

Un convenio de pago es un documento que establece un conjunto de condiciones por las cuales un deudor puede saldar su deuda con un acreedor. Por lo tanto, generalmente se puede decir que es un recurso que ayuda a cancelar una deuda estableciendo plazos fijos de pago, lo que sin duda resulta atractivo para el deudor e incluso puede asegurar el cobro total de la deuda por parte del acreedor. De esta manera, un convenio de pago es un documento que puede tener efectos legales, por lo que su correcta redacción resulta imprescindible.

Dación en Pago

Se define como la entrega de un bien (electrodoméstico) de propiedad del deudor, hacia el acreedor de la deuda con el fin de que este último diera por liquidada la deuda. El bien tiene que estar valorizado en precios vigentes al mismo valor del capital adeudado.

Ejecutivo de cobranza y crédito (ECC)

Personal perteneciente al departamento de cobranza y crédito que cumplen labores de cobranza preventiva, vía telefónica a los clientes.

Jefe de cobranza y crédito (JCC)

Gestor que pertenece al departamento cobranza y crédito, encargado de realizar la cobranza en el domicilio del cliente en atraso dentro de su zona asignada; le rinden su gestión al GCC al que pertenece.

Gerente de Cobranza y crédito (GCC)

Representante del departamento de cobranza y crédito, encargado de velar por la recuperación de las cuentas de su zona asignada, mediante la labor de los JCC que están a su cargo.

Moroso

La palabra moroso designa a aquellos clientes que se retrasan en pagar sus cuotas (después de la fecha contractual pactada) también para denominar a aquellos deudores incobrables cuyos créditos pasaran en la contabilidad directamente a pérdidas a través de las cuentas correspondientes (castigos).

Negociación De Pedido O Refinanciamiento

Lo defino como la modificación de un crédito en atraso existente, convirtiendo en puntual esto lo realiza la entidad financiera, en respuesta a la falta de pago de un cliente. Generalmente, trae consigo ajustes en las condiciones iniciales de pago incluyendo la ampliación del monto y el plazo del mismo. Para que esto sea posible los clientes requieren cumplir algunas condiciones previas.

Portafolio de cobranza A

Se define con base a la investigación como el portafolio considerado normal o saludable dependiendo de la entidad financiera, es en donde se encuentra a los clientes con buen historial crediticio como los que tienen cuotas adelantadas, los puntuales, pero algunos de estos clientes pueden estar próximos a atrasarse, por ese motivo los departamentos de cobranza los gestionan de manera preventiva como recordatorio los clientes que están próximos a incurrir en atraso

Portafolio de cobranza B

Lo defino como el portafolio donde están los clientes que ya cayeron en atraso pero son recuperables a la vista de la entidad financiera, este portafolio también se puede sub segmentar para un mejor alcance de la gestión de cobranza que se realiza, a los clientes que se encuentran en este portafolio es conveniente darles algunas facilidades para pasar nuevamente a pertenecer al portafolio A de la entidad financiera.

Portafolio de cobranza C

Según compendio personal lo defino como el portafolio con los clientes con alto grado de morosidad y ya no le puede gestionar el pago de forma

convencional, y para recuperar el dinero las instituciones financieras requirieren el pago de manera legal.

Procurador de cobranza Judicial (PCJ)

Personal perteneciente al departamento de recuperación es conocida igualmente como PCJ, encargado de la cobranza difícil y con aspecto legal que se realiza en el domicilio de los clientes en alto nivel de atraso

Tecnología en la cobranza

La tecnología es un factor relevante, ya que interviene en todo momento dentro del proceso de cobranza automatizando y sincronizando funciones, acelerando procesos, proporcionando la información correspondiente a la gente adecuada, y elaborando los reportes y análisis que le permitirán tomar mejores decisiones de negocios.

Capítulo III

3 Desarrollo de la Metodología

3.1 Análisis del modelo o caso

Historia del Banco Azteca

Banco Azteca es un banco joven que nació en octubre del 2002, ante la oportunidad derivada del bajo nivel de bancarización en México. El banco está orientado al sector de menores ingresos, que representa un 70% de la población no atendida por los bancos tradicionales. Una gran ventaja desde el inicio de operaciones, fue la experiencia de más de 50 años de Grupo Elektra en el otorgamiento de crédito a dicho sector.

El Grupo Salinas, uno de los corporativos más importantes de México, que cuenta con TV Azteca, Iusacell, Elektra, Salinas y Rocha y FAW, entre otras empresas. En particular, la División Financiera del Grupo está conformada por Banco Azteca, Seguros Azteca, Afore Azteca y Círculo de Crédito.

El banco cuenta con más de 1,400 sucursales, que representan la tercera red en México. Cuenta con más de 15 millones de clientes y ha desarrollado una de las infraestructuras tecnológicas más sofisticadas de la banca.

Para cubrir eficientemente el alto número de operaciones requeridas por la banca masiva, se ha implementado una operación con:

- Uso de tecnología de punta para el manejo de grandes volúmenes de operación:
 - 13,000 créditos autorizados diariamente.
 - 7.3 millones de operaciones semanales.
- Otorgamiento de crédito en 24 horas.
- Más de 1,400 sucursales, abiertas de 9 a.m. a 9 p.m., los 365 días del año, atendidas por un equipo de más de 17 mil empleados.
- Introducción de procesos innovadores en la banca:
 - Huella digital en apertura de cuentas.
 - Fotografía de clientes.
 - Digitalización masiva de expediente.

Desde su creación, el banco ha registrado un fuerte crecimiento que muestra la gran necesidad de servicios financieros del sector popular, tanto en la captación como en la colocación. Asimismo, la oferta de productos y servicios financieros se ha ampliado continuamente. Banco Azteca cuenta con una amplia vocación de apoyo a micro y pequeños empresarios, diseñando productos para cubrir sus necesidades desde los niveles de más bajos ingresos: Empresario Azteca, Equipaz, Micro negocio Azteca, Punto Azteca, AbasTCT y Pymes Azteca

La expansión internacional de Banco Azteca es una de las más dinámicas de la banca en el mundo. Estamos haciendo historia al propiciar la bancarización de los sectores populares en toda América Latina, con condiciones similares a las de México.

- Elektra ya cuenta con presencia en Perú, Guatemala, Honduras, El Salvador y Panamá.
- En Panamá, Banco Azteca cumplió tres años de operación.
- El banco tiene operaciones en Guatemala y El Salvador.
- En enero de 2008, Banco Azteca inició operaciones en Perú.
- La expansión llegó a Brasil en marzo de 2008.

Misión:

Dar respuesta a las necesidades de nuestros clientes, empleados, inversionistas y socios comerciales; al mismo tiempo contribuir con la sociedad y con las comunidades donde hacemos nuestros negocios.

Visión:

El éxito de nuestro negocio radica en una visión optimista de las posibilidades de México y América Latina así como en un equipo de trabajo con talento y creatividad.

Objetivos:

Nuestro objetivo ha sido siempre llevar progreso a todas las familias que con esfuerzo y con trabajo mejoran su calidad de vida.

- Manteniendo el incremento de nuestras utilidades:
- Proporcionando bienes y servicios básicos de calidad, al mejor precio.

- Atendiendo a nuestros clientes por medio de tiendas especializadas.
- Logrando que estos clientes nos recomienden con familiares y amigos.
- Integrando un equipo de trabajo comprometido en un ambiente que favorecen su desarrollo humano.

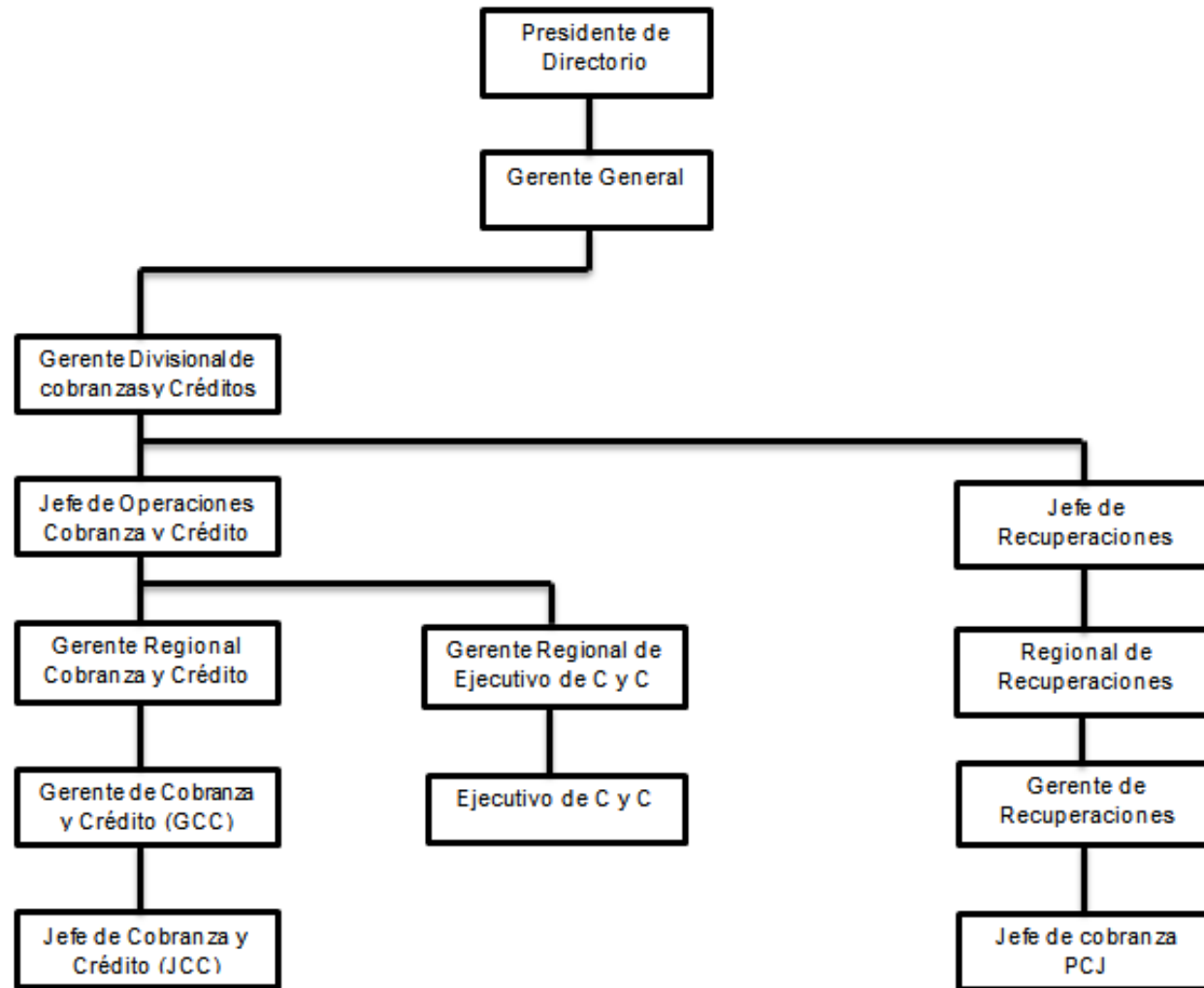


Figura 1: Organigrama Del Banco Azteca Del Perú (Departamento de cobranza y crédito, recuperaciones)

3.2 construcción del modelo

3.2.1 Análisis, recolección e interpretación de datos

El Banco Azteca, a pesar de ser una banca dinámica, su expansión a traído actualmente al banco azteca como problema el aumento de su índice de morosidad dado a la baja recuperación de sus portafolios de cobranza, por tal motivo el banco cuenta con departamentos de cobranza que se encargan de gestionar a los clientes en atraso y lo hacen de diferentes formas, dependiendo su nivel de atraso que pueda tener el moroso, a pesar de esto, sus índices de recuperación por portafolio se mantiene bajo, por lo cual se piensa que las practicas o estrategias usadas por los gestores no son las adecuadas lo que está conllevando a una recuperación incierta.

Para identificar esta relación de cómo influye las prácticas de cobranza en la recuperación de los portafolios del banco se empleara una encuesta a los gestores de las dos áreas de cobranza que posee el Banco Azteca con la intención de recabar datos sobre cuáles son algunas de estas malas prácticas realizadas por los gestores. Además se revisara el modelo de cobranza establecido por el banco, para descubrir en cual fase de este modelo se está perjudicando a la recuperación.

Metodología

Se propone como enfoque metodológico el paradigma cuantitativo, ya que éste provee una serie de elementos y herramientas básicas para un estudio como el requerido por el sujeto de investigación, que para este caso es Banco Azteca del Perú.

Con el objeto de recolectar datos sobre si los gestores del Banco Azteca realizan sus gestiones con malas prácticas de cobranza y contrastar cuales serían las principales, se encuestará a los gestores de los portafolios estudiados A, B y C.

Muestra

Se toma como muestra de análisis a la gerencia de cobranzas y créditos de Lurín encargados de la cobranza del portafolio A y del portafolio B, y a la Gerencia PCJ de Lurín encargados de la cobranza del portafolio C,

DEPARTAMENTO DE COBRANZA Y CRÉDITO	Nº IND
Ejecutivos de cobranza y créditos	4
Jefes de cobranza y créditos	9
TOTAL DEPARTAMENTO	13
PROCURADURIA DE COBRANZA JUDICIAL	
Jefes de cobranza PCJ	7
TOTAL DEPARTAMENTO	7
TOTAL DE LA MUESTRA	20

Cuadro 1: Indica el número de individuos tomados para la muestra

Con objeto de estudio se toma en cuenta las diferencias y similitudes en las funciones que realizan los gestores de cobranza; se diseñaron dos encuestas con escala de preguntas cerradas.

La primera encuesta se aplicó a los ejecutivos de cobranza y crédito, ya que son los encargados de mantener la normalidad del portafolio A, previniendo que las cuentas no caigan en atraso y la segunda a los jefes de cobranza y crédito; y a los procuradores de cobranza judicial. Las encuestas realizadas dieron los siguientes datos:

Datos obtenidos de la encuesta a Ejecutivos de Cobranza y Crédito

Ejecutivos de Cobranza y Crédito		
Preguntas realizadas	% Si	% No
Ud. cree que el primer contacto telefónico con el cliente por atrasarse es importante.	100%	0 %
Ud. cree que la cobranza preventiva vía telefónica se debe realizar de manera gentil con el cliente.	75 %	25 %
Ud. Cree que a los clientes que están por atrasarse se les debe decir que serán reportados a las centrales de riesgo, si no realizan su abono inmediatamente.	50 %	50 %
Piensa Ud. que la mejor forma de cobrar una cuenta que esta por atrasarse, es llamando al cliente insistentemente durante el día.	75 %	25 %
Ud. gestiona el pago de la deuda a las referencias telefónicas del cliente, pidiéndoles el pago de la misma.	50 %	50 %

Cuadro 2: Resultado porcentual de la encuesta realizada a ejecutivos de C y C

Datos obtenidos de la encuesta a JCC y PCJ

Preguntas realizadas	JCC		PCJ	
	% Si	% No	% Si	% No
Ud. cree que es necesario dar la imagen de una empresa fuerte ante el cliente moroso.	100 %	0 %	100 %	0 %
Ud. Al momento de realizar la cobranza, requiere el pago a terceras personas del domicilio, aparte del cliente o el aval de la cuenta.	55.56%	44.44%	57.14%	42.86%
Ud. brindaría falsa información sobre el valor de su deuda al cliente, con tal que este realice el abono a la cuenta.	66.66%	33.34%	71.43%	28.57%
Si no se encuentra al cliente en el domicilio; Ud. acostumbra dejar la notificación de requerimiento de pago adherida en la puerta.	77.77%	22.23%	85.71%	14.29%
Ud. divulgaría a los vecinos del cliente moroso sobre la deuda que este tiene con el banco, para que el cliente pague.	66.66%	33.34%	71.43%	28.57%
Ud. intimidaría al cliente moroso, con tal que este realice el abono requerido.	66.66%	33.34%	85.71%	14.29%
Ud. cree que algunos clientes solo se les puede cobrar mediante el acoso personal, pues caso contrario no pagarían.	77.77%	22.23%	85.71%	14.29%

Cuadro 3: Resultado porcentual de la encuesta realizada a JCC y PCJ

Análisis de los resultados de la encuesta

En los datos en conjunto, obtenidos en la encuesta y analizados porcentualmente se aprecia claramente que la mayoría porcentual de los gestores de cobranza de los dos departamentos encuestados, hacen o piensan realizar malas prácticas de cobranza sobre el cliente al momento de gestionarlos para el cobro de la deuda, esto se ve en todos los niveles de cobranza sean preventivas, administrativas o del tipo judicial, entre estas malas prácticas encontradas de acuerdo a estas encuestas que se realizaron están:

- El hostigamiento vía telefónica del cliente. (Llamadas reiteradas veces de forma incesante hasta que el cliente haga el pago de la deuda).
- Advertencias engañosas de registro en las centrales de riesgo.(falsa información sobre el estatus de la deuda).
- Requerimiento de pago a terceras personas que desconocen del crédito. (pedir a personas ajenas a la deuda que paguen por el moroso).
- Vulnerabilidad de la dignidad del cliente. (hacer de conocimiento vecinal la deuda que el cliente tiene con la entidad financiera).
- Intimidación al cliente (gritos, amenazas de embargo).
- Acoso personal de clientes morosos (cobranza no solo en el domicilio del cliente, sino también en el trabajo o en la calle)

Estas acciones que realizan los gestores con el afán de recuperar su portafolio asignado es reflejo que ellos en su mayoría no cumplen con todo lo establecido en las políticas de cobranza del banco, recurriendo a estas prácticas para la gestión de los clientes, siendo el departamento PCJ el más propenso en incurrir en estas prácticas.

3.2.2 Análisis del modelo de cobranza del Banco Azteca

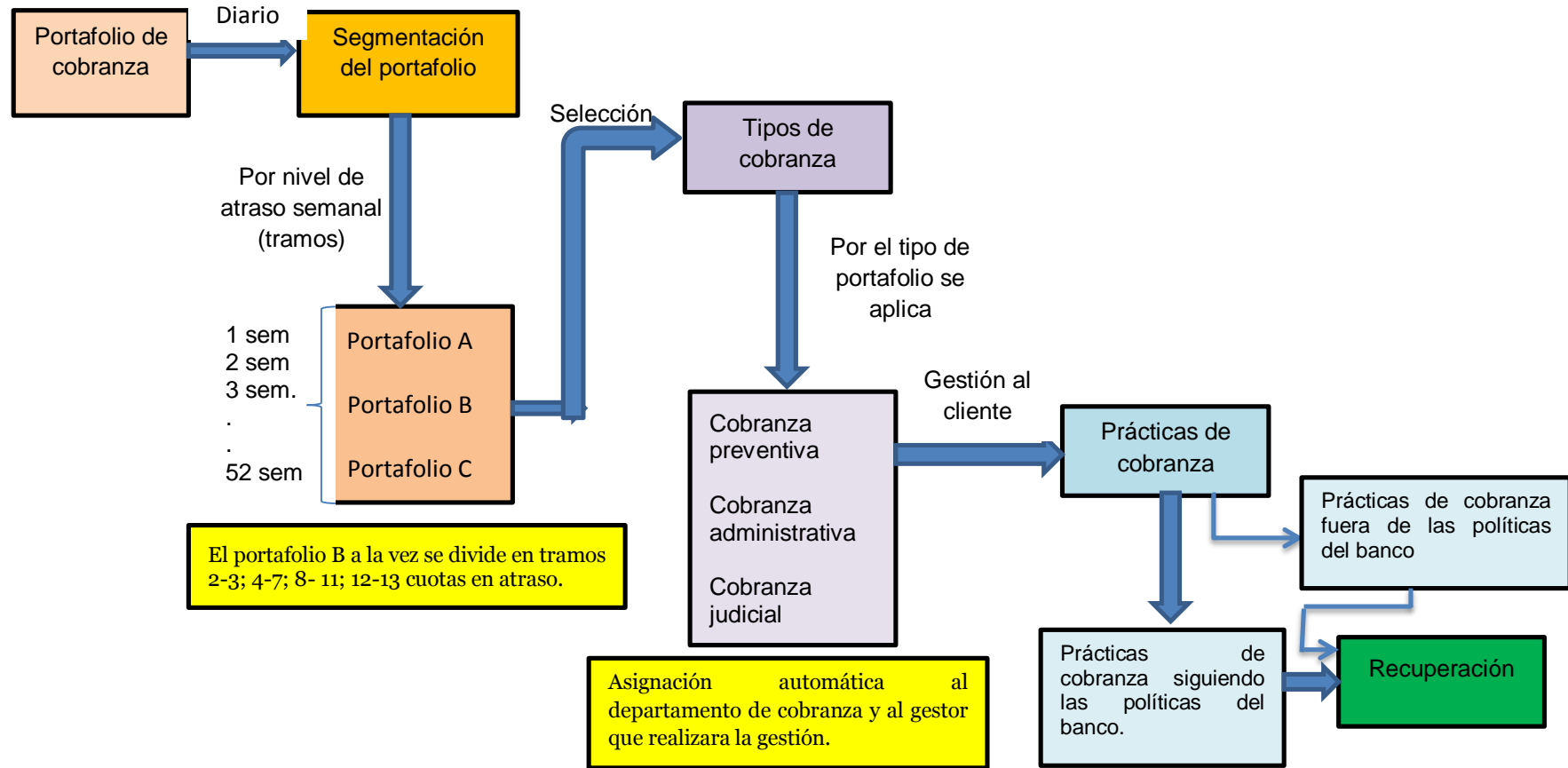


Figura 2: Modelo de cobranza aplicado por el Banco Azteca:

El modelo que se toma ya existe en el Banco Azteca y se practica día a día en la labor de cobranza del banco.

El portafolio moroso del banco azteca lo conforman todos los clientes que a diario pasan de ser puntuales a tener atraso en sus créditos y tienen que ser gestionados para su respectiva recuperación, el Banco Azteca sigue las fases de su modelo de cobranza.

Segmentación:

Siguiendo su modelo de cobranza el Banco Azteca tiene como estrategia para un mejor alcance de su gestión, segmentar su portafolio moroso, según el nivel de atraso en cuotas semanales de los clientes, surge así cuatro portafolios(A, B, C, D); pero por razones de estudio de este trabajo se toma en cuenta los tres primeros portafolios.

El portafolio A

Este portafolio para el Banco Azteca, es tomado como su cartera normal, pues se encuentran los clientes nuevos, los que poseen cuotas adelantadas, los clientes puntuales (no tienen cuotas adelantadas ni atrasadas) y según el sistema financiero del banco también están los clientes con al menos una cuota pendiente de pago.

El portafolio B

En este portafolio se encuentran a los clientes con cierto grado de atraso, considerados recuperables para el banco, estos clientes están entre la segunda cuota en atraso hasta la treceava cuota atrasada. A la vez este portafolio se divide en tramos para darle mayor seguimiento.

Estos tramos igualmente son tomados por el atraso del cliente y son:

Tramo: clientes con 2 – 3 cuotas atrasadas.

Tramo: clientes con 4 – 7 cuotas atrasadas.

Tramo: clientes con 8 – 11 cuotas atrasadas.

Tramo: clientes con 12 – 13 cuotas atrasadas.

Portafolio C

En este portafolio se maneja clientes con alto grado de morosidad, pues se localizan los clientes que cumplieron su catorceava cuota en atraso hasta que cumplan la cuota cincuenta y dos.

Después de segmentado el portafolio según el nivel de atraso de los clientes en el modelo utilizado por el Banco Azteca se selecciona el tipo de cobranza a realizar dependiendo del portafolio al que pertenece la cuenta.

Cobranza Preventiva

Este tipo de cobranza se realiza íntegramente a los clientes del portafolio A, pues como su mismo nombre dice previene que las cuentas que pertenecen a la normalidad del banco pasen a formar parte del portafolio B, estas cuentas son asignadas automáticamente al departamento de cobranza y crédito, especialmente a los Ejecutivos de C y C para su gestión.

Cobranza Administrativa

Se utiliza para la recuperación de las cuentas en atraso con grado de recuperables, son las que poseen bajo o medio nivel de atraso, diseñado

específicamente para el portafolio B del Banco Azteca, pues se realiza con visitas al domicilio del cliente moroso. Lo realiza el departamento de cobranza y crédito mediante la gestión de los JCC.

Cobranza judicial

Se refiere al tipo de cobranza en el ámbito legal, es ejecutada en las cuentas con alto nivel de atraso, dando por entendido que pertenecen al portafolio C, asignándose así las cuentas para su gestión a la procuraduría de cobranza judicial (PCJ) del mismo Banco Azteca, se lleva a cabo en el domicilio del cliente.

Asignadas en automático las cuentas al departamento correspondiente se realiza la gestión de cobranza, para esto se utilizan diferentes prácticas de cobranzas que se rigen de acuerdo a las políticas de cobranza del banco

Prácticas siguiendo las políticas de cobranza del Banco Azteca

Al poseer políticas de cobranza el Banco Azteca dota a sus gestores con estos lineamientos, que a su vez contienen buenas prácticas de cobranza que se deben de realizar durante la gestión al cliente.

Tomándose por buenas prácticas de cobranza a todas las directivas que se encuentran en la política del banco, como son la forma de dirigirse al cliente durante una gestión telefónica de los ECC, además de la gestión de los JCC y PCJ en el domicilio del cliente y las modalidades de fraccionamiento de la deuda en atraso que ellos pueden ofrecer al cliente, (convenios o promesas de pago, negociaciones de pedido) y las condiciones en que se puede dar la dación de pago. Esto a corto plazo conllevará a la recuperación de las cuentas gestionadas.

El problema surge cuando los gestores de cobranza no siguen los lineamientos de las políticas de cobranza del banco, es así como aparecen las malas prácticas de cobranza aplicadas sobre el cliente como medio para la recuperación de la cuenta en atraso.

Prácticas fuera de las políticas de cobranza del banco

Estas prácticas aparecen cuando el gestor incumple con lo establecido en las políticas del banco generando así las malas prácticas de cobranza como medio para la recuperación.

De acuerdo a los resultados de la encuesta realizada (cuadro 2 y 3) a los ECC, JCC y PCJ reflejó que efectivamente la mayoría de los encuestados piensan o incurren en malas prácticas, resaltando como las principales en la encuesta: El hostigamiento vía telefónica del cliente, las advertencias engañosas de registro en las centrales de riesgo, requerimiento de pago a terceras personas que desconocen del crédito, vulnerabilidad de la dignidad del cliente, Intimidación y acoso personal de los clientes morosos; realizadas por los gestores con el afán de realizar una cobranza rápida y con poco esfuerzo

Esto demuestra que la fase de aplicación de las prácticas de cobranza del modelo utilizado por el banco azteca (fig. 2) si funcionaria para la recuperación a corto plazo, y lo que realmente está fallando son los gestores de cobranza que al no apegarse a las políticas de cobranza establecidas por el banco, crean esta fase alterna con la utilización prácticas indebidas con la cual gestionan al cliente, para llegar a la recuperación de la cuenta.

Recuperación

La recuperación del Banco Azteca se mide en saldos, esto funciona de manera que cada cliente en atraso tiene un saldo total faltante por pagar, si el cliente abona las cuotas en atraso y queda en normalidad su cuenta, se considera saldo recuperado para el Banco.

Conclusiones

- Los gestores de cobranzas del Banco Azteca, que tienen a su cargo el portafolio B y C, con el afán de la recuperación de su portafolio asignado en promedio el 72.35 % (cuadro 3) de ellos incumplen con las políticas de cobranza e incurren en malas prácticas al momento de realizar la gestión de cobro.
- La falta de supervisión sobre el cumplimiento de las políticas de cobranza establecidas por el banco, por parte de los Gerentes de Cobranza y Crédito, y de los Gerentes de las Procuradurías de Cobranza Judicial sobre su personal a cargo, conlleva a la desviación del modelo de cobranza del banco con la utilización de malas prácticas de cobranza como medio para la recuperación.
- Se tiene que el departamento más propenso a realizar prácticas de cobranza no aprobadas (pág. 33) por el banco, es la procuraduría de cobranza judicial (PCJ), pues en promedio el 76.18 % de sus gestores lo realizan.
- El modelo de cobranza que aplica el banco azteca es utilizado no solo en el sistema financiero peruano, sino también en todos los países donde tiene presencia esta entidad financiera, pues su correcta aplicación de esta, lleva a la recuperación a corto plazo, mientras la desviación del modelo por parte de los gestores de cobranza hace incierta la realización del pago de la deuda.
- Se infiere que todo depende de la gestión de cobranza y la práctica utilizada por el gestor para la recuperación del portafolio A, B y C del Banco Azteca.

Recomendaciones

- Se recomienda la realización de charlas frecuentes a los Jefes de Cobranza y Crédito, y a los gestores de la Procuraduría de Cobranza Judicial sobre políticas de cobranza y como hacer uso de ellas para la realización de una gestión con buenas prácticas de cobranza.
- Las malas prácticas de cobranza no se debe propagar entre todas las gestiones realizadas, pues deteriora la imagen de la entidad bancaria y alejaran a los clientes.
- Se recomienda, no depender únicamente de la gestión de cobranza realizada por los gestores de cobranza para recuperar los portafolios, sino también de una buena información al cliente explicándoles sobre los beneficios y problemas que trae si cae en atraso, esto se debe manejar desde la solicitud del cliente para la obtención del crédito.
- Fortalecer la supervisión del cumplimiento de las políticas de cobranza en la ejecución de buenas prácticas de cobro de los Jefes de Cobranza y Crédito, y de los gestores de la Procuraduría de Cobranza; para lograr el cumplimiento del modelo de cobranza establecido por el banco

Bibliografía

Libro

Yunus M. “El banquero de los pobres” – Los microcréditos y la batalla contra la pobreza en el mundo. Barcelona: Paidós; 2005.

Tesis

Barrezueta H. Karen, Ramos M. Diana. Análisis y propuesta de mejora de los procesos de crédito y cobranzas aplicando métodos de calidad con la finalidad de disminuir el índice de incobrabilidad de una institución que otorga crédito educativo ubicada en la ciudad de Guayaquil [Tesis]. Guayaquil: Escuela Superior Politécnica Del Litoral, Facultad de Ciencias Naturales y Matemáticas Departamento de Matemáticas; 2013.

Basantes M. Cristian. Plan estratégico de recuperación de la cartera financiera existente en la época [Tesis]. Riobamba: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Facultad de Administración de Empresas; 2010.

Chirinos R. Marco Antonio. Modelo de gestión de cartera morosa [Tesis]. Lima: Universidad Nacional Mayor De San Marcos, Facultad De Ciencias Matemáticas; 2002.

Marzo M. Carmen, Wicijowski Cristina, Rodríguez Z. Laura. Prevención Y Cura De La Morosidad (Análisis Y Evolución Futura De La Morosidad En España). España: HAS Agencia de Investigación Privada, 2008.

Morales R. Lilian, Sierra V. Gloria. Diseño de la estructura de recuperación de cartera para empresas de venta directa [Tesis]. Medellín: Universidad de Medellín, Facultad de ingeniería; 2007

Ortigosa M. Jhonatan. Implementación de una metodología de cobranza sistematizada en una empresa de financiamiento [Tesis]. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ingeniería; 2011.

Vasquez F. Cesar Augusto. Análisis, diseño e implementación de un sistema de recaudación de deudas [Tesis]. Lima: Pontificia Universidad Católica Del Perú, Facultad de Ciencias e Ingeniería; 2013.

Vera A. Ericka. Gestión de crédito y cobranza para prevenir y recuperar la cartera vencida del banco pichincha de la ciudad de Guayaquil en el periodo 2011 [Tesis]. Guayaquil: Universidad Internacional del Ecuador, Facultad de Administración y Ciencias; 2011.

Páginas web

Acción International, Programas Globales - Mejores prácticas en estrategias de cobranza. Boston: The Smart Campaign; Sección: Herramientas y recursos – Búsqueda por serie, URL [http://www.smartcampaign.org/storage/documents/Tools_and_Resources/IS26 SP.pdf](http://www.smartcampaign.org/storage/documents/Tools_and_Resources/IS26_SP.pdf), 2008.

ANEXO 1

Encuesta De Análisis Para Ejecutivos De C Y C

Sexo: _____

Tiempo de trabajar en el banco: _____

1. Ud. cree que el primer contacto telefónico con el cliente por atrasarse es importante
Sí No

2. Ud. cree que la cobranza preventiva vía telefónica se debe realizar de manera gentil con el cliente.
Sí No

3. Ud. Cree que a los clientes que están por atrasarse se les debe decir que serán reportados a las centrales de riesgo, si no realizan su abono inmediatamente.
Sí No

4. Piensa Ud. que la mejor forma de cobrar una cuenta que esta por atrasarse, es llamando al cliente insistentemente durante el día.
Sí No

5. Ud. gestiona el pago de la deuda a las referencias telefónicas del cliente, pidiéndoles el pago de la misma.
Sí No

ANEXO 2

Encuesta de análisis dirigida a los gestores de cobranza (JCC) y judicial (PCJ)

Puesto: _____

Sexo: _____

Tiempo de trabajar en el banco: _____

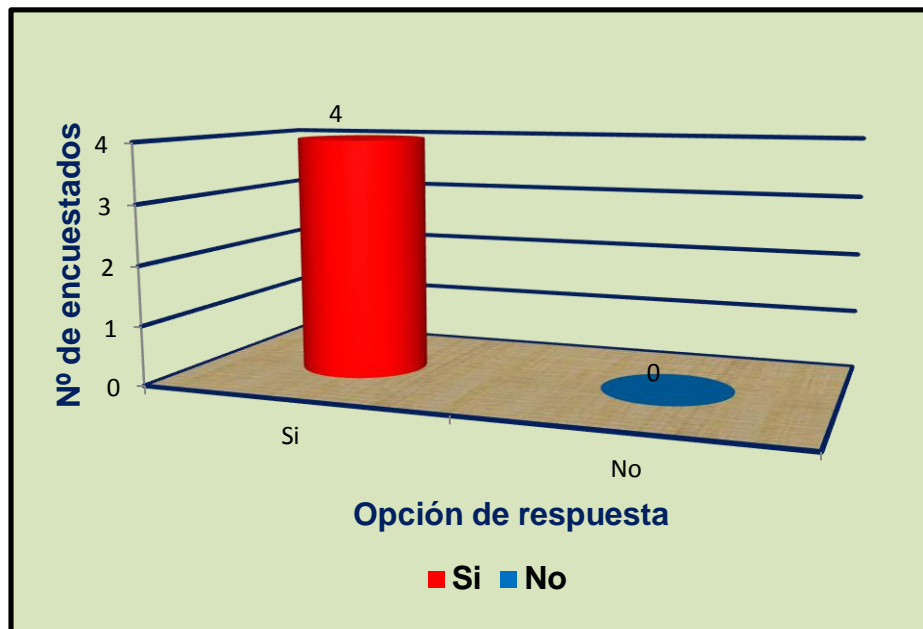
1. Ud. cree que es necesario dar la imagen de una empresa fuerte ante el cliente moroso. Sí No
2. Ud. Al momento de realizar la cobranza, requiere el pago a terceras personas del domicilio, aparte del cliente o el aval de la cuenta. Sí No
3. Ud. brindaría falsa información sobre el valor de su deuda al cliente, con tal que este realice el abono a la cuenta. Sí No
4. Si no se encuentra al cliente en el domicilio; Ud. acostumbra dejar la notificación de requerimiento de pago adherida en su puerta. Sí No
5. Ud. divulgaría a los vecinos del cliente moroso sobre la deuda que este tiene con el banco, para que el cliente pague. Sí No
6. Ud. intimidaría al cliente moroso, con tal que este realice el abono requerido. Sí No
7. Ud. cree que algunos clientes solo se les puede cobrar mediante el acoso personal, pues caso contrario no pagarían. Sí No

ANEXO 3

Análisis de cada pregunta de la encuesta, dando un valor nominal a cada opción de respuesta.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE ENCUESTAS A EJECUTIVOS DE COBRANZA Y CRÉDITO

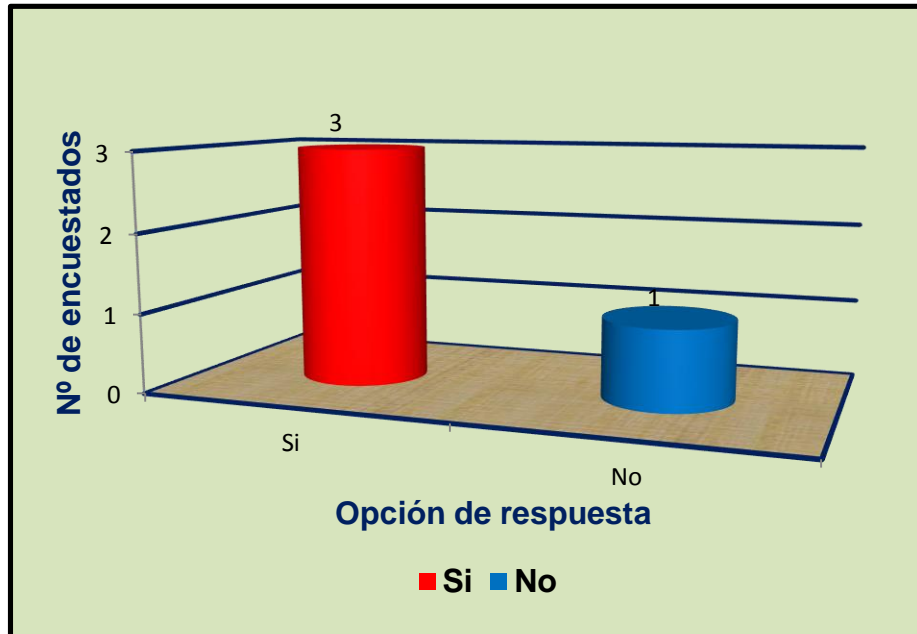
1. Ud. cree que el primer contacto telefónico con el cliente por atrasarse es importante



Escala de medición %	
Si	100 %
No	0 %

En pregunta realizada a los Ejecutivos de C y C, la totalidad de ellos opinan que si realmente el primer contacto con los clientes da una perspectiva amplia de si va a realizar el pago el cliente.

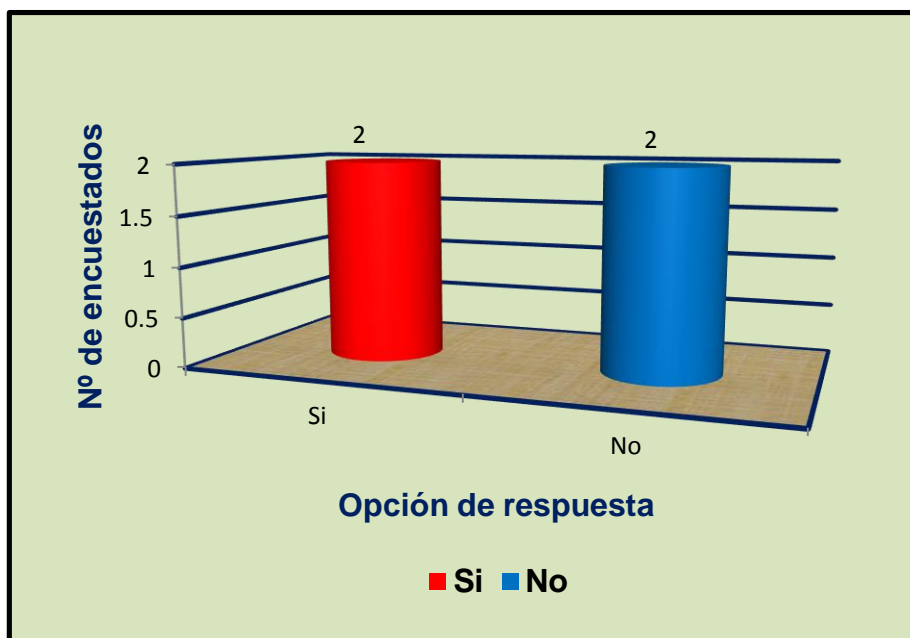
2. Ud. cree que la cobranza preventiva vía telefónica se debe realizar de manera gentil con el cliente.



Escala de medición %	
Si	75 %
No	25 %

El 75 % de los encuestados piensa que la cobranza preventiva se debe realizar de manera gentil para que el cliente se sienta a gusto con la primera gestión que tiene, pero ese 25 % opina que si se le habla muy blando al cliente este no le tomara mucha importancia a la comunicación.

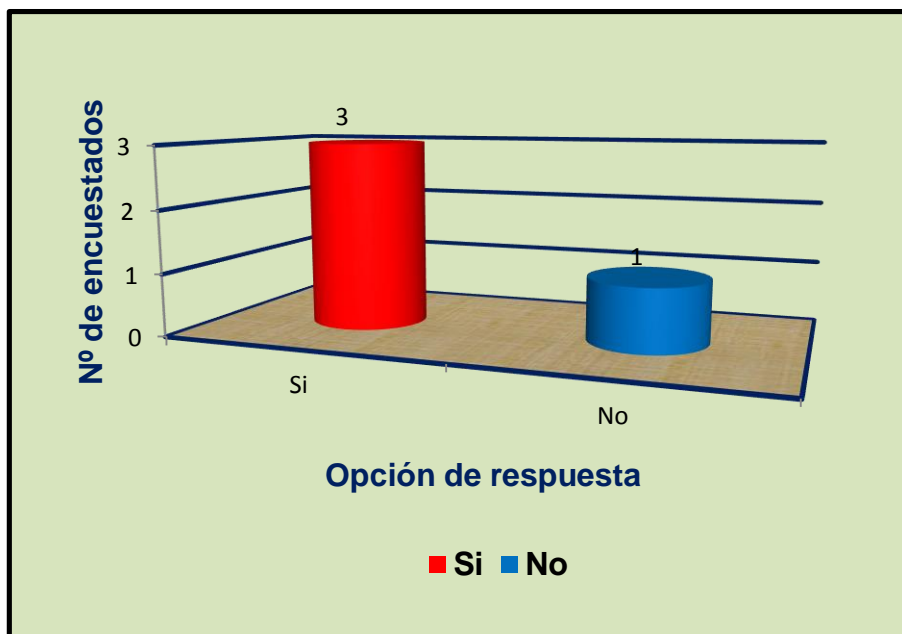
3. Ud. Cree que a los clientes que están por atrasarse se les debe decir que serán reportados a las centrales de riesgo, si no realizan su abono inmediatamente.



Escala de medición %	
Si	50 %
No	50 %

En esta pregunta la mitad de los encuestados opina, que este método les funciona para que los clientes vengan a pagar, mientras la otra mitad dice que no lo utiliza en su gestión.

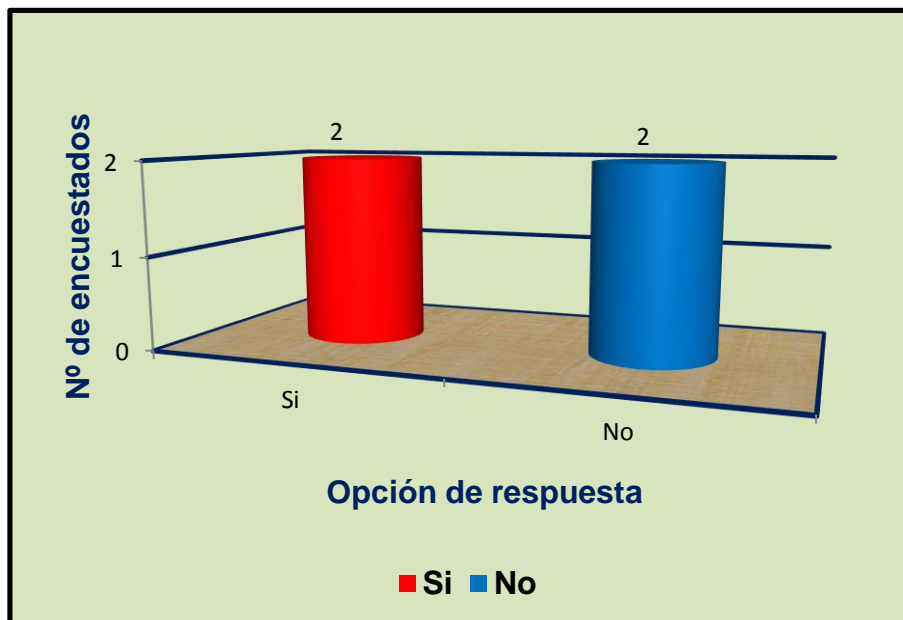
4. Piensa Ud. que la mejor forma de cobrar una cuenta que esta por atrasarse, es llamando al cliente insistentemente durante el día.



Escala de medición %	
Si	75 %
No	25 %

En el cuadro se puede apreciar que el 75 % de los encuestados Insisten telefónicamente a los clientes que están por atrasarse, como método de gestión. Sabiendo que están incurriendo en hostigamiento al cliente.

5. Ud. gestiona el pago de la deuda a las referencias telefónicas del cliente, pidiéndoles el pago de la misma.

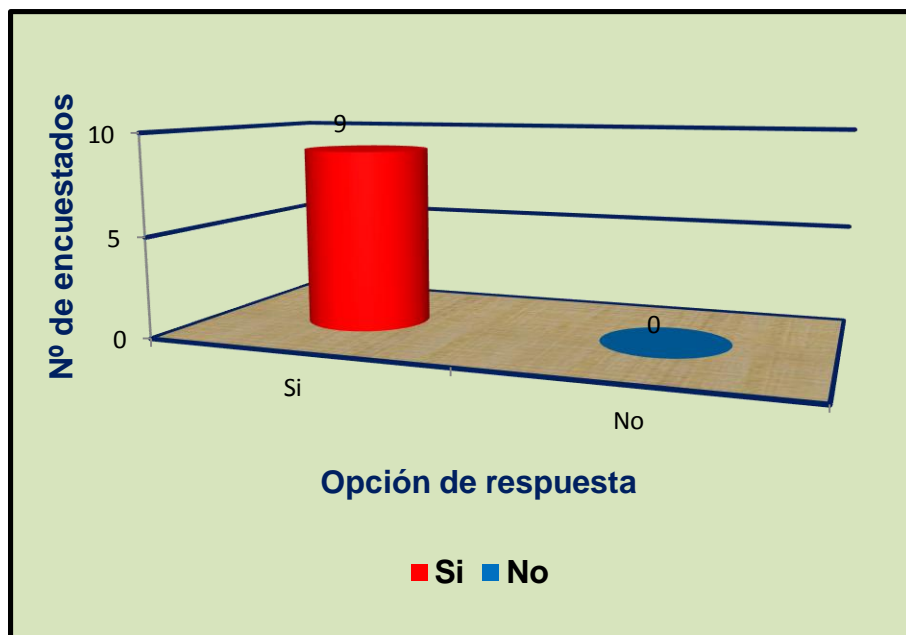


Escala de medición %	
Si	50 %
No	50 %

El 50 % de nuestros encuestados dice que si gestionan a las referencias personales de los clientes, pidiendo que ellos también sean los que le comuniquen al cliente sobre la deuda.

ANÁLISIS DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS JEFES DE COBRANZA Y CRÉDITO (JCC)

1. Ud. cree que es necesario dar la imagen de una empresa fuerte ante el cliente moroso.



Escala de medición %	
Si	100%
No	0%

La pregunta refleja que la totalidad de los encuestados opinan que se debe dar la imagen de un representante de una empresa fuerte, para que el cliente se tome de manera seria la cobranza.

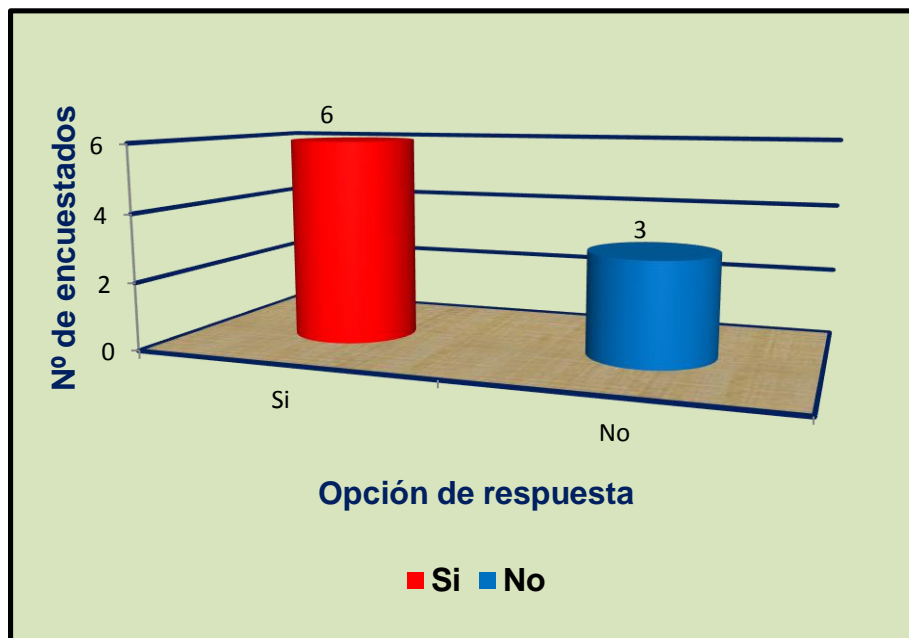
2. Ud. Al momento de realizar la cobranza, requiere el pago a terceras personas del domicilio, aparte del cliente o el aval de la cuenta.



Escala de medición %	
Si	55.56 %
No	44.44 %

En esta tabla se refleja que más de la mitad de gestores de cobranza JCC realizan la cobranza a personas que habitan en el domicilio del cliente, pero que son ajenas de la deuda.

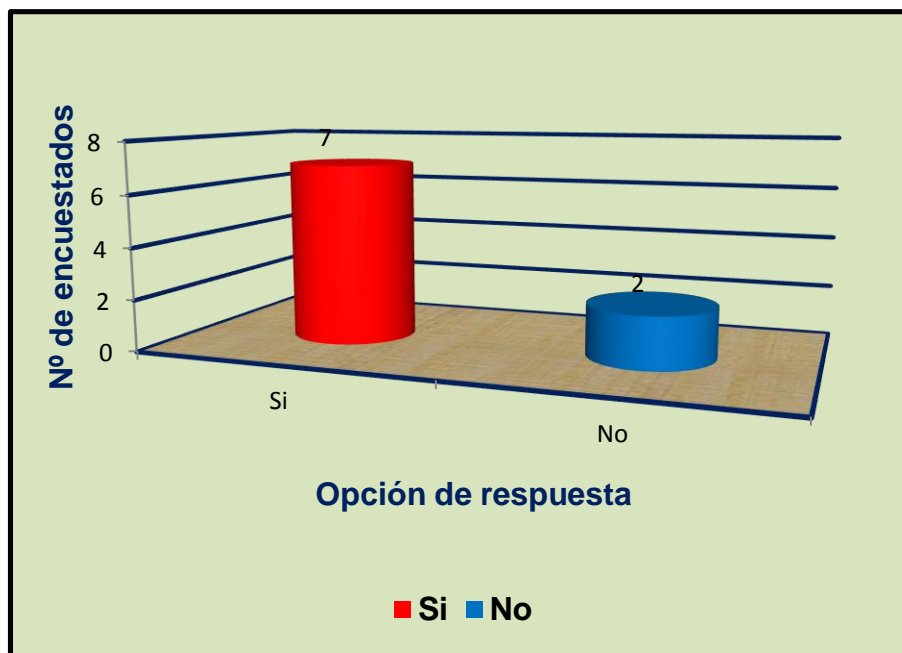
3. Ud. brindaría falsa información sobre el valor de su deuda al cliente, con tal que este realice el abono a la cuenta.



Escala de medición %	
Si	66.66 %
No	33.34 %

El resultado de esta pregunta indica que muchas veces se les mal informa al cliente, aumentando falsamente el valor de la deuda para sorprender al cliente y este talvez realice el pago.

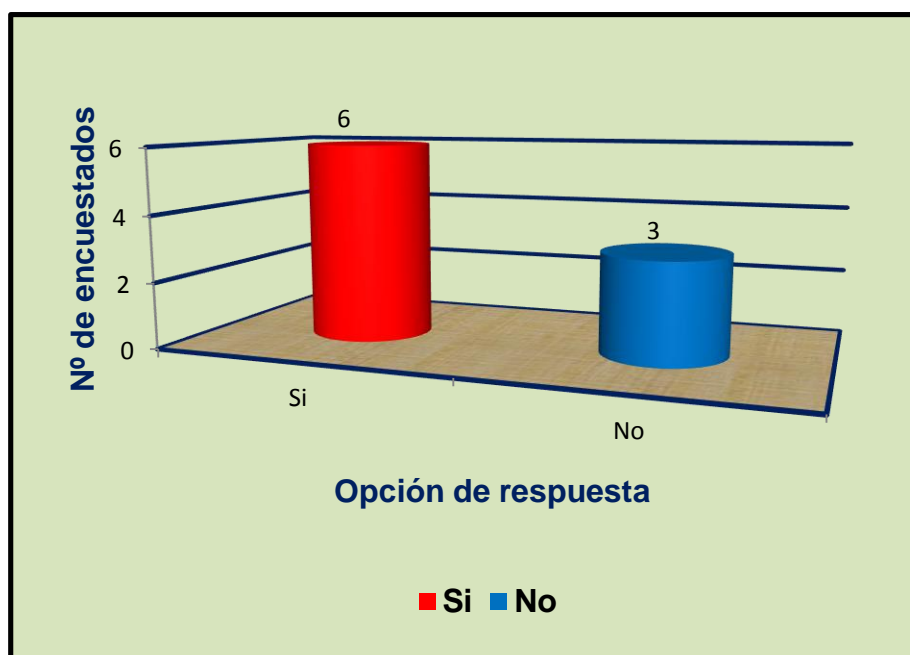
4. Si no se encuentra al cliente en el domicilio; Ud. acostumbra dejar la notificación de requerimiento de pago adherida en su puerta.



Escala de medición %	
Si	77.77 %
No	22.23%

La información recabada indica que el 77.77% de los JCC dejan notificaciones de cobro pegadas en la puerta, como medio de obtener la atención del cliente moroso.

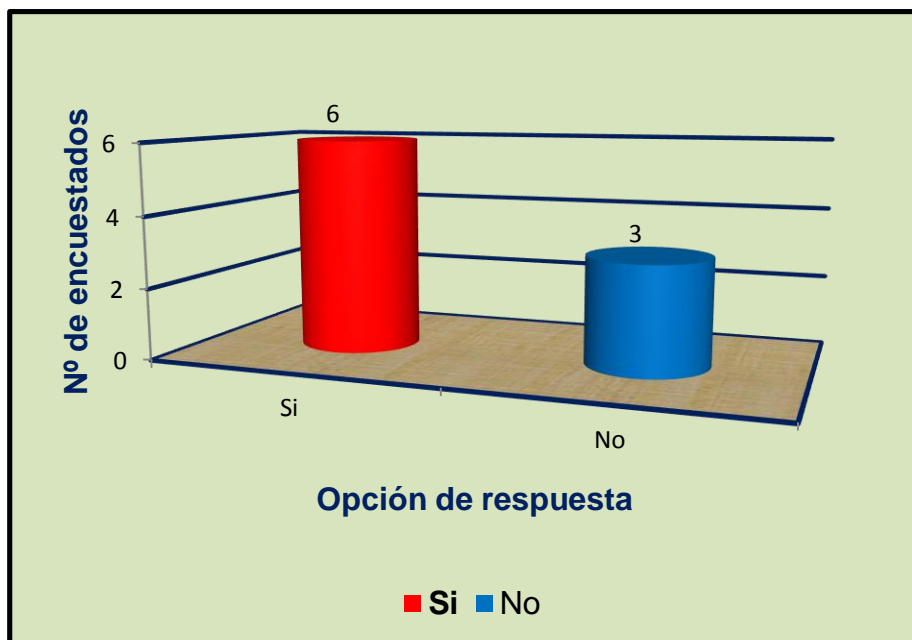
5. Ud. divulgaría a los vecinos del cliente moroso sobre la deuda que este tiene con el banco, para que el cliente pague.



Escala de medición %	
Si	66.66 %
No	33.34 %

El cuadro refleja que el 66.66 % de los cobradores divulgarían información de la deuda a los conocidos del cliente trasgrediendo así la dignidad del deudor para que este se sienta presionado a realizar el pago de la deuda.

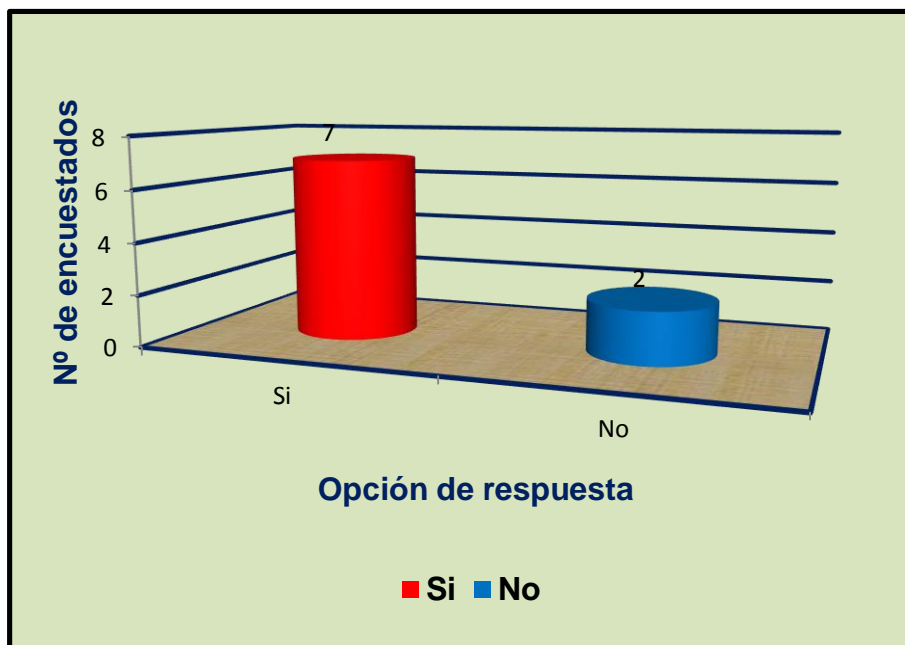
6. Ud. intimidaría verbalmente al cliente moroso, con tal que este realice el abono requerido.



Escala de medición %	
Si	66.66 %
No	33.34 %

En esta pregunta resalta que la mayoría de los cobradores intimidan verbalmente a los clientes con cuotas atrasadas, con tal que estos realicen los pagos correspondientes a su atraso.

7. Ud. cree que algunos clientes solo se les puede cobrar mediante el acoso personal, pues caso contrario no pagarían.

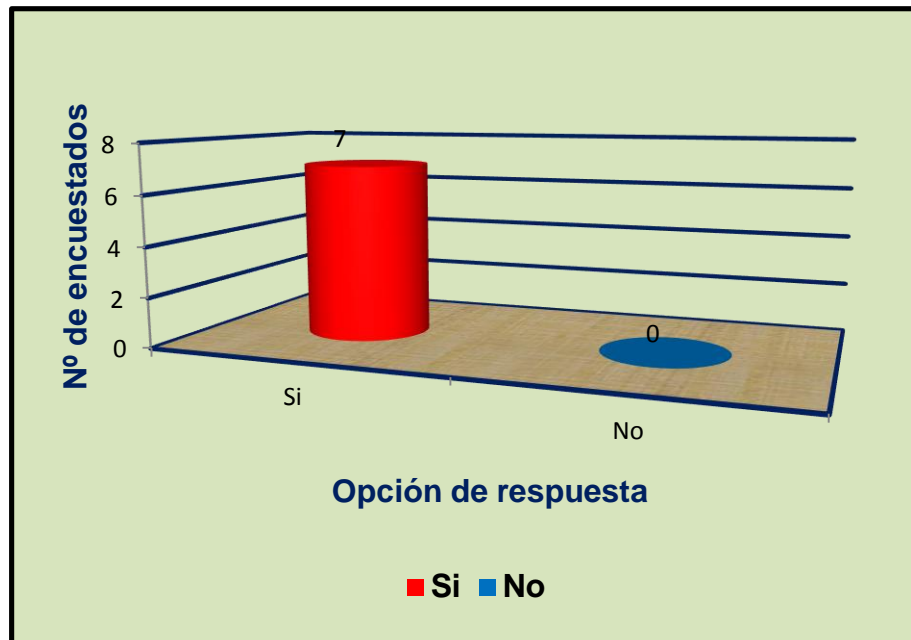


Escala de medición %	
Si	77.77 %
No	22.23 %

En este cuadro se puede apreciar que el 77.77 % de los encuestados JCC piensan que a algunos de sus clientes lo acosan insistentemente hasta que este realice el pago.

ANÁLISIS DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS PROCURADORES DE COBRANZA JUDICIAL (PCJ)

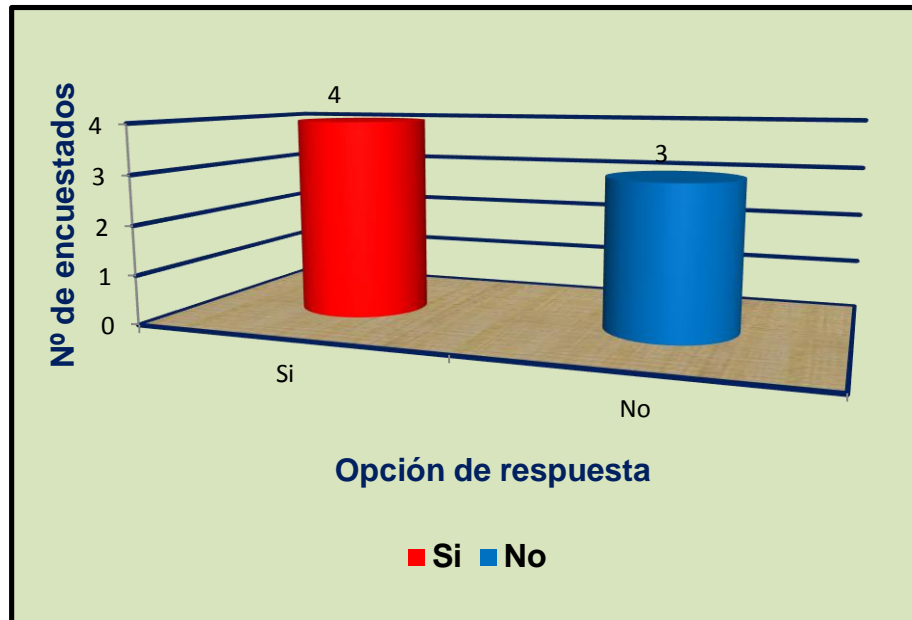
1. Ud. cree que es necesario dar la imagen de una empresa fuerte ante el cliente moroso.



Escala de medición %	
Si	100%
No	0%

La totalidad de los encuestados de la procuraduría de cobranza judicial opina que es necesario presentarse con el cliente con una imagen fuerte, pues de lo contrario no se le tomaría importancia a la gestión debida.

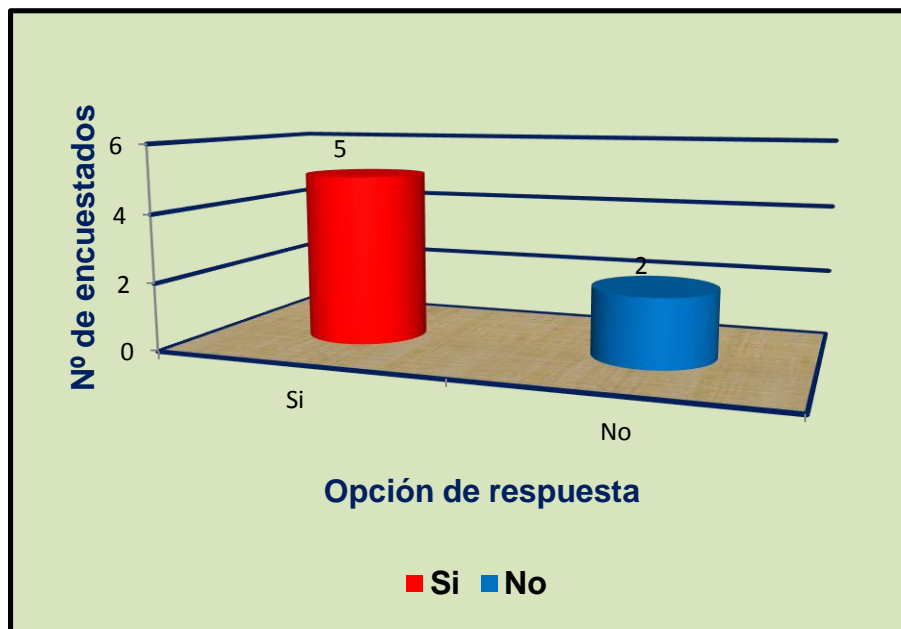
2. Ud. Al momento de realizar la cobranza, cobra a terceras personas del domicilio, aparte del cliente o el aval de la cuenta.



Escala de medición %	
Si	57.14 %
No	42.86 %

El 57.14 % de los encuestados acepta que cobra a terceras personas que viven en el domicilio sin tener relación con el crédito,

3. Ud. brindaría falsa información sobre el valor de su deuda al cliente, con tal que este realice el abono a la cuenta.



Escala de medición %	
Si	71.43 %
No	28.57 %

En este cuadro se aprecia que la mayoría de gestores del departamento PCJ, si daría falsa información en cuanto a los montos de deuda al cliente en atraso con tal que este realice los abonos correspondientes.

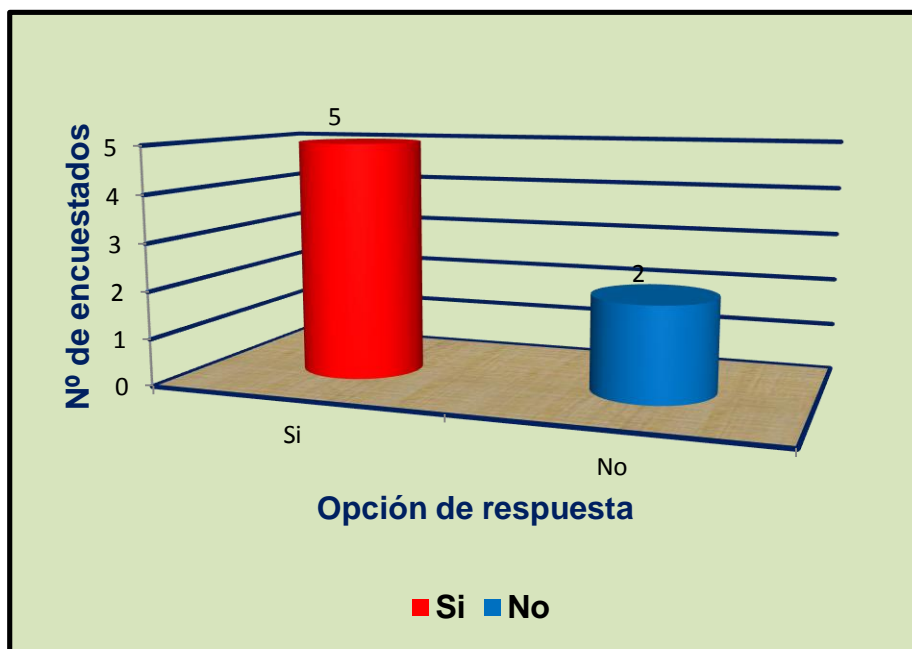
4. Si no se encuentra al cliente en el domicilio; Ud. acostumbra dejar la notificación de requerimiento de pago adherida en su puerta.



Escala de medición %	
Si	85.71 %
No	14.29 %

Esta tabla indica que el 85.71 % de los encuestados pertenecientes al departamento legal del banco realizan esta práctica cuando no encuentran a ninguna persona dentro del domicilio,

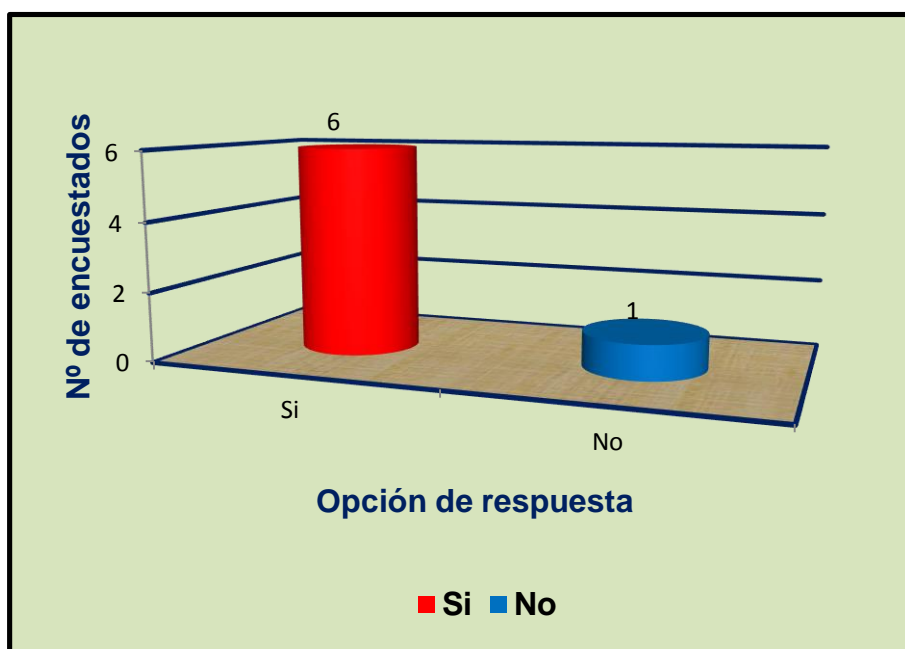
5. Ud. divulgaría a los vecinos del cliente moroso sobre la deuda que este tiene con el banco, para que el cliente pague.



Escala de medición %	
Si	71.43 %
No	28.57 %

Estos resultados indican que los cobradores de PCJ, también notifican a los vecinos del cliente deudor, encargándoles notificaciones de requerimiento de pago para que le hagan llegar al cliente, dañando la dignidad de este.

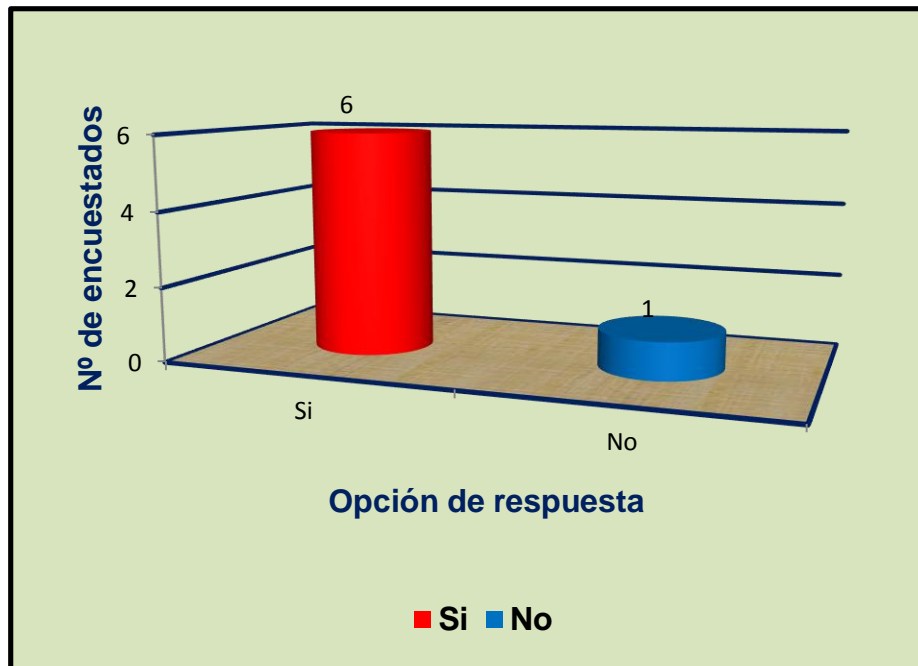
6. Ud. intimidaría al cliente moroso, con tal que este realice el abono requerido.



Escala de medición %	
Si	85.71 %
No	14.29 %

Nos dice que seis de cada siete gestores PCJ intimidaría al cliente al pedirle que pague su deuda,

7. Ud. cree que algunos clientes solo se les puede cobrar mediante el acoso personal, pues caso contrario no pagarían.



Escala de medición %	
si	85.71 %
No	14.29 %

En el grafico se visualiza que el 85.71 % de estos gestores encuestados acosarían o acosan a los clientes, los gestionan no solo en su domicilio, también lo buscan en su trabajo o les pide el pago en la calle.