

Administración y Recuperación de la Cartera de Créditos



**Estrategias en el proceso de
cobranza**





Tabla de contenido

Introducción.....	1
Mapa conceptual	1
1. El proceso de cobranza	2
La cobranza debe planearse	3
Elaboración de programas de cobranza de cartera.....	3
Plan para la cobranza administrativa	4
Plan para la cobranza prejudicial	4
Plan para la cobranza jurídica	5
Política de cobranza	6
Normas de cobranza	9
Estrategia de cobranzas.....	10
Cobranza de la cartera morosa	12
Sistema automático para mantener control de los créditos vencidos.....	15
Gestiones de cobranza realizadas por agencias externas	16
Gestiones de cobro a realizar por la agencia externa	17
Manejo de los honorarios	18
2. Servicio al cliente	22
Reflexiones sobre el servicio.....	24
3. La entrevista de cobranza con el deudor	27
Aspectos importantes para tener en cuenta en la entrevista.....	29
Características de la argumentación positiva.....	31
Métodos para rebatir las objeciones.....	33
Comunicación efectiva	37
Manejo de objeciones	37
Referencias	39



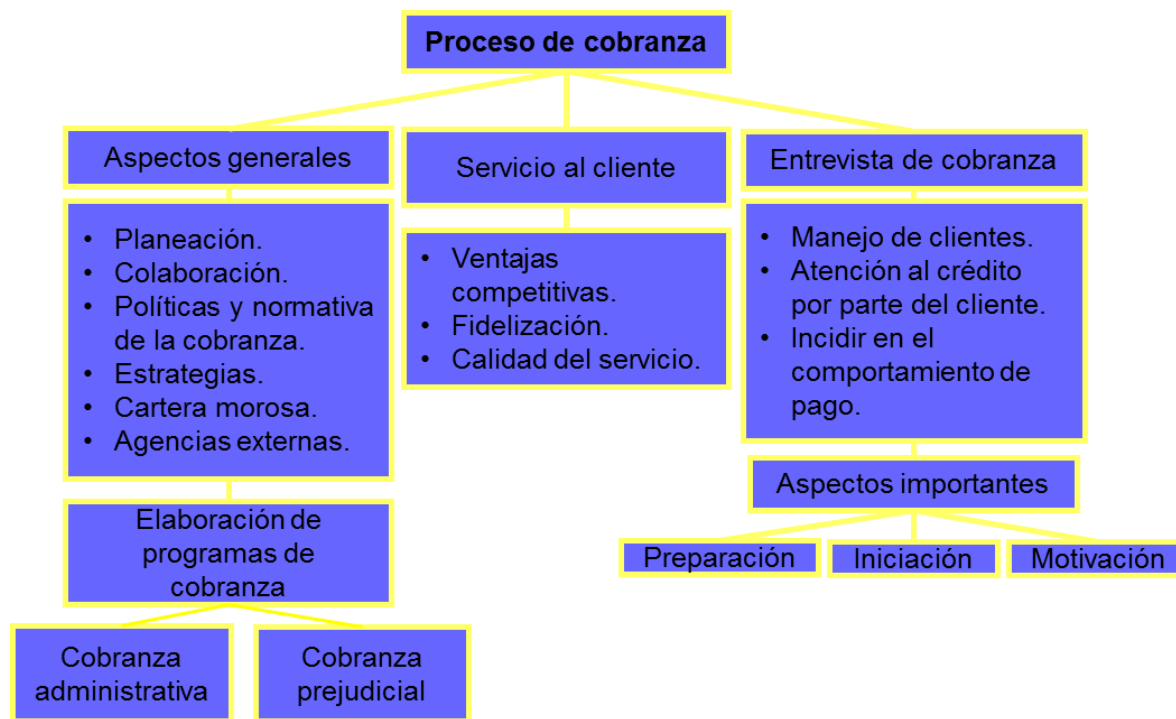


Introducción

En este material de formación se da un paso importante en el proceso de estudio, la adquisición de nuevos conocimientos permite alcanzar un mayor grado de profesionalidad en esta actividad, que requiere alto nivel de compromiso y lealtad a la entidad. De igual manera se van a estudiar y analizar varios temas, elementos que son fundamentales para la recuperación del principal activo de inversión, la cartera.

Mapa conceptual

En el mapa conceptual que se comparte a continuación, se evidencia la interrelación temática del contenido que se plantea en este material de formación:





Administración

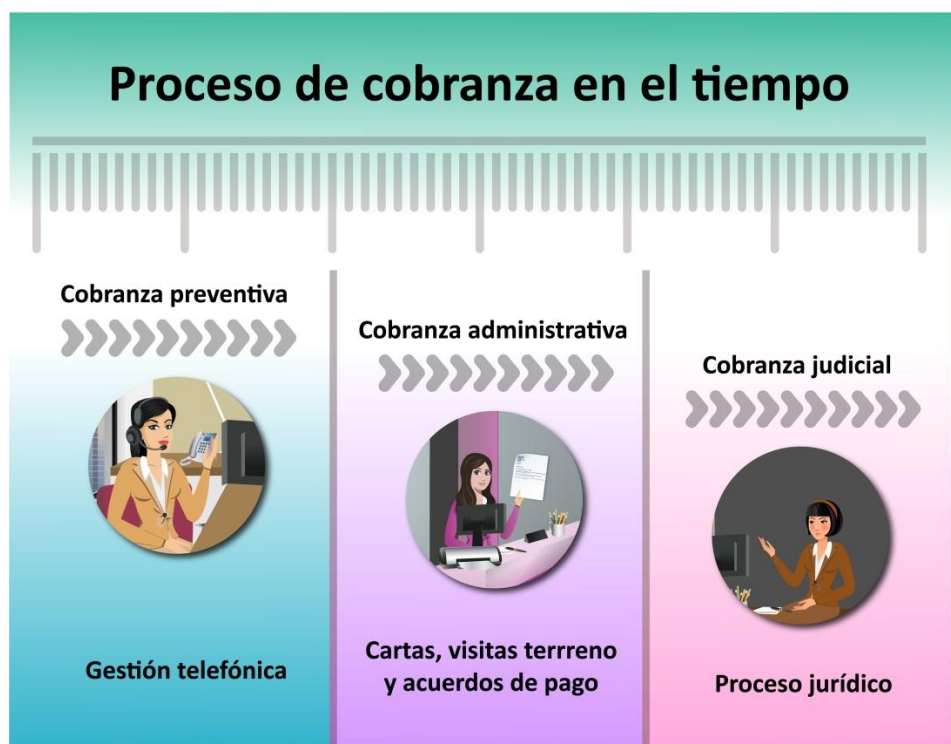
y recuperación de la cartera de créditos

1. El proceso de cobranza

La cobranza es la actividad que una institución dedicada al otorgamiento de crédito debe realizar para obtener la recuperación de la cartera, uno de los principales activos que maneja la organización. Esta acción se debe realizar fundamentalmente encaminada a obtener un incremento en las ventas, una generación de mayores ingresos y la fidelización de los clientes.

Esta gestión debe estar enmarcada en una política institucional coherente y ajustada a las necesidades de la empresa; preferiblemente debe estar adecuada a las necesidades económicas que existen en el panorama nacional.

Para el logro de los objetivos planteados en la política institucional debe contemplarse en la norma la posibilidad de que las actividades sean realizables, eficaces y adaptables a las circunstancias. Adicionalmente, se hace una revisión frecuentemente para evitar deficiencias que se puedan presentar.



Fuente: SENA





La cobranza debe planearse

- La cobranza debe responder a un plan.
- Nada más inoperante que una gestión de cobro improvisada, el fruto de la improvisación siempre será el fracaso. Cabe reflexionar en cuántas gestiones de cobro se convierten en verdaderos fracasos porque este principio no se tiene en cuenta.
- La cobranza debe hacerse como un servicio y no como un conflicto.
- Este proceso debe enfocarse en educar al cliente, y se realiza permanentemente con todos los deudores.
- Exige tacto y firmeza por parte del cobrador, por lo tanto, se debe ejercer con profesionalismo.
- Se busca el pago sin perder la confianza del deudor.
- Es una acción hecha por personas hacia otras personas, por eso requiere de muy buenas relaciones humanas. Debe tener en cuenta la personalidad de cada deudor para darle su adecuado tratamiento.
(Buero, 2013)

Elaboración de programas de cobranza de cartera

La cobranza debe responder a un plan. ¿Cuántas gestiones de cobro se convierten en verdaderos fracasos porque este principio no se observa?

Todo plan de cobranza debe tener las siguientes características:





- Ser adaptable a las circunstancias.
- Ser uniforme, aplicable a todos los casos.
- Ser flexible, que permita hacer diferencias entre los deudores.
- Ser progresivo para que aumente la presión de manera segura y gradual.

Se debe tener claro que existen tres clases de cobranza: la administrativa, la prejudicial y la jurídica, por lo tanto debe existir un plan para cada una de ellas.

Plan para la cobranza administrativa

- **Tiempo:** determinar qué lapso debe existir entre la cobranza administrativa y la prejudicial.
- **Etapas:** seleccionarlás, pueden ser llamadas telefónicas, correos electrónicos, mensajes de texto, entre otros.
- **Número de etapas:** cuántas se van a tener, si la política de cobranza es fuerte, todo el proceso es corto y por consiguiente, el tiempo y las etapas también van a serlo.
- **Ritmo:** cuál es el orden que se va a seguir en cada una de las etapas.

Plan para la cobranza prejudicial

- Determinar qué lapso debe existir entre la cobranza prejudicial y la jurídica.
- Producir una comunicación poniendo un plazo muy corto, que generalmente es de un día. Se utiliza con frecuencia el teléfono, pero se aconseja que sea por escrito.
- Si lo anterior no es efectivo, se envía una notificación de que la deuda va a pasar a cobro judicial.
- Debe haber una comunicación enviada por el abogado en la que se informa que ha recibido la obligación de cobrar mediante una acción





judicial. Algunas veces, especialmente cuando el proceso de cobranza administrativa ha sido corto, se ofrece un plazo muy limitado para hacer el pago de la deuda. (Universidad Libre de Colombia, 2010)

Iniciación de la demanda: este proceso generalmente es realizado por funcionarios de la compañía, pero también se puede hacer contratando los servicios de entidades que ofrecen dicho portafolio.

Plan para la cobranza jurídica

Generalmente este tipo de cobranza ya está dado por la ley, es realizada por abogados externos y puede comprender las siguientes fases:

- “Presentación de la demanda.
- Embargo preventivo de bienes.
- Notificación.
- Mandamiento de pago.
- Conciliación.
- Remate de bienes” (Universidad Libre de Colombia, 2010).

Durante cualquiera de las fases anteriores, el deudor puede presentar fórmulas de pago por intermedio de un abogado que lleve el caso, además, en este plan se debe determinar la periodicidad con la que el abogado debe informar sobre el estado de los procesos que estén a su cargo.

En toda ocasión, el proceso de cobranza debe ser considerado como una de las más importantes operaciones de una entidad crediticia, puesto que además de evitar elevadas pérdidas, también incrementa la rentabilidad de la cartera de créditos. El proceso de cobranza es generalmente complejo e involucra varios departamentos de la institución, así como terceras empresas, como las agencias de cobranza externas.

Los siguientes son los principios que se deben tener en cuenta durante el proceso de la cobranza:

- El crédito no es un favor que se hace al cliente sino un servicio que se vende, es relevante entender que el crédito es una forma de aumentar las ventas y las utilidades de la organización. El cliente sí hace un favor





cuando escoge el servicio de crédito ofertado por la empresa, pues tenía múltiples opciones para escoger.

- Todo cliente puede cambiar, si no se cuida a los buenos clientes, pueden convertirse en malos, así como un cliente malo puede convertirse en bueno por acción de cobranza o acercamiento institucional. (Velasco, 2012)

Como la cobranza debe generar nuevas ventas, la gestión del cobro debe hacerse de tal manera que sea productiva y generadora de nuevas ventas, además del incremento de la buena imagen del proveedor.

Política de cobranza

La política de cobranza debe ser coherente, ajustada a las necesidades de la empresa, y preferencialmente, adecuada a la situación económica del panorama nacional. A continuación se presentan los factores básicos para tener en cuenta:

- Determinar las normas eficaces que una empresa adopte para cumplir una inteligente política de cobranza es algo que depende de las circunstancias sociales y políticas del país, del sector empresarial, de la situación financiera, de la competencia, entre otras.

Lo anterior no significa que la formulación de una política de cobranza sea de carácter etéreo, difuso o que sea lo mismo andar por un camino que por el otro; al contrario, las decisiones y circunstancias concretas, deben crear una imagen seria y respetada frente a la política planteada.

- El primer objetivo que debe inspirar toda política de cobranza es que no sea necesario cobrar, lo cual naturalmente es imposible de lograr en su totalidad. Sin embargo, este objetivo será satisfecho en mayor o menor grado, según lo que la empresa esté haciendo para dicho fin.





- Como segundo objetivo, se debe tener en cuenta que la empresa otorgue el máximo de crédito con una rápida, segura y económica recuperación. Si no es posible considerar este segundo objetivo, se rehusando la realidad y teniendo un sustento solamente teórico.
- Para el logro de estos objetivos, la empresa debe trazarse políticas de cobranza basadas en normas que sean realizables y adaptables a las circunstancias.
- En casos de especial complejidad, es la administración superior la que resuelve con audacia la adopción de nuevas formas que pueden ser tan variantes y eficaces, como lo es en la actualidad la actividad de una sociedad organizada.
- Según lo entendido, a una política de ventas a crédito dura se debe aplicar una política de cobranza suave, y viceversa. Lo que es lógico, pues si se es exigente tanto para conceder el crédito, como para cobrarlo, se pierde la clientela. Pero si se fue suave para concederlo y sin muchos requisitos, se impone una cobranza dura, o se pierde la cartera.
- Las políticas se deben revisar con alguna frecuencia para evitar deficiencias en ellas. Las políticas deben ser claras, flexibles, dinámicas y uniformes, también deben estar respaldadas por normas y procedimientos claros que permitan determinar qué se debe hacer en cada caso particular.
- Las políticas deben estar orientadas a establecer un equilibrio entre los gastos de la gestión de cobranza y los resultados de la misma, esto debe traducirse en evitar pérdidas por cuentas incobrables y





buscar la mayor rotación posible de la cartera, evitando una inversión congelada en cuentas por cobrar que produzca efectos negativos por su morosidad.

- Toda política de cobranza tiene incidencia en las ventas.
- Si aplicadas todas las acciones de cobranza no se obtiene la recuperación del crédito, se debe efectuar un estudio de las condiciones del cliente y contemplar la posibilidad de suspender las relaciones comerciales con él; si las circunstancias lo ameritan, se puede iniciar la etapa de cobro prejudicial. A continuación se presentan algunas causas para suspender las relaciones con el cliente:
 - Cuando el cliente incurre en mora continua de pagos, es decir, que permanentemente cancela sus cuotas vencidas y la situación se da por lo menos seis veces al año.
 - Si durante 6 meses presenta más de tres cheques devueltos por concepto de fondos insuficientes, documentos que fueron girados para el pago de las cuotas.
 - Cuando al cliente que se le haya enviado más de 3 veces una comunicación de segundo aviso como recordatorio del pago de sus obligaciones, la cual se envía a los 30 días después de vencido el crédito.
 - El período de suspensión del cupo de crédito, por las causas antes mencionadas, será a discreción de la gerencia de crédito.(Velasco, 2012, p. 134)





Administración

y recuperación de la cartera de créditos

Normas de cobranza

A continuación se presentan las principales normas utilizadas en un proceso de cobranza:

- **Determinar el monto mínimo de los documentos de cobranza:** significa que se deben eliminar los documentos que en su emisión o cobranza sean superiores a las utilidades.
- **Documentar de acuerdo a las formalidades legales:** los créditos se deben documentar para que haya forma de exigir el pago, si se llega a la cobranza judicial. Pero, es necesario que se observen todas las formalidades que la ley exige para cada documento.
- **Mantener el ritmo y el plan prefijados:** abandonar el plan de cobranza es desperdiciar el 'cimiento' de una organización, es dejar de actuar sobre bases científicas para hacerlo con algunas temporales y de poco éxito.
- **Respetar la autonomía del abogado o del departamento de cobranza judicial:** generalmente los deudores difíciles siempre procuran no entenderse con el abogado externo sino directamente con el acreedor. Por esto, debe evitarse que los demandados sean atendidos directamente por funcionarios de cartera, así se robustece la autoridad del abogado.
- **Hacer conocer el tiempo y la pérdida que significa la cobranza judicial en la legislación:** de ahí que las empresas deban adoptar medios eficaces en el otorgamiento de los créditos, para que no se corran riesgos innecesarios e irrazonables. Esto se logrará con una





adecuada investigación comercial, con el cumplimiento de formalidades y la exigencia de las garantías necesarias. (Velasco, 2012, p. 134)

Cabe resaltar que los costos de la cobranza jurídica no se recuperan totalmente, ya que los aranceles oficiales son casi siempre inferiores a los costos reales. Además, fuera de lo que se llama costo, hay que considerar que el tiempo que ocupa un proceso judicial, especialmente cuando no se tiene un título ejecutivo, es demasiado costoso por la devaluación monetaria y la pérdida de intereses al tener un dinero improductivo durante algún tiempo.

Otro factor que se debe tener en cuenta es que por disposiciones oficiales, la provisión para deudas de dudoso recaudo puede llegar al cien por ciento, lo que afecta grandemente el activo y las utilidades de la empresa.

Estrategia de cobranzas

Una institución crediticia debe tener claramente definido su proceso de cobranza. La estrategia debe identificar las prioridades de trabajo y el estilo de contacto, teniendo en cuenta el punto ideal para bloquear la línea de crédito y ciertos servicios que presta la entidad. Adicionalmente, debe explicar con claridad la autonomía de la toma de decisiones por parte del personal del departamento y cuáles son los límites de esas decisiones.

Debe haber un procedimiento que permita la selección de los créditos a cobrar, así como la estrategia para recuperarlos, por ejemplo, procedimiento para cobrar créditos en mora dentro de 30, 60, 90, 120, 180 días, entre otros.

El proceso debe estar ajustado a una agenda, que se organiza tomando como base las metas a lograr por el departamento de cobranza. Por ejemplo, la meta del mes es cobrar el 100 % de los créditos con 30 días de vencidos. El cumplimiento de este objetivo requiere que las acciones se realicen dentro de un calendario previamente fijado, como el contacto con el cliente, las llamadas, cartas, correos electrónicos, mensajes de texto o visitas.

Una estrategia clara de cobranza debe incluir por lo menos los siguientes puntos:

- Definición de los mensajes de estados de cuentas para créditos con hasta 30 días de atraso. Los primeros mensajes de atraso se enfocan desde el punto de vista del servicio, pero después de 30 días de





vencidos, los mensajes deben ser mucho más fuertes al exigir el pago de las cuotas vencidas.

- Estrategia de llamadas para cuentas sobregiradas, tarjetas de crédito. Se debe empezar la labor de cobranza con una cuenta sobregirada en un porcentaje mínimo establecido, que puede ser del 20 %, o cuando la cantidad sobregirada sobrepasa un monto predefinido. Es recomendable siempre contactar cuentas con más del 20 % de sobregiro.
- Definir si se van a utilizar cartas u otro medio de comunicación para los créditos atrasados, es una buena práctica complementar los mensajes de estados de cuentas con cartas de cobranza específicas para aquellos créditos que tienen 60 días o más de atraso. Lo importante es definir claramente cuándo debe salir cada carta y el tono de la misma.
- Establecer una política clara de cuándo se deben generar cargos adicionales de intereses o multas por atrasos, y cuándo se debe suspender la generación de intereses en créditos morosos. Generalmente, los bancos más reconocidos suspenden la generación de intereses cuando el crédito tiene más de tres meses de vencido. Lo anterior no infla el saldo de un crédito con pocas probabilidades de recuperación y evita el pago de impuestos sobre ingresos que posiblemente nunca se van a recibir.
- Determinar cuándo se van a empezar a declinar cargos a un cliente que se encuentra en mora. Dependiendo del tiempo que el cliente tenga para pagar su crédito y del sistema de pagos utilizados, esto puede variar de 30 hasta 60 días de atraso, pero nunca se deben seguir aprobando nuevos cargos a créditos con más de 60 días de mora.





- Castigar los créditos vencidos frecuentemente. Se debe establecer previamente la política de castigar o eliminar créditos incobrables de los balances del banco cada mes. Generalmente, esto está regulado por el sistema financiero del país, pero se recomienda castigar los créditos entre 7 y 12 meses de atraso; un crédito con más de 12 meses de mora es poco probable que se recupere. Castigar un crédito no significa que se eliminen los esfuerzos de cobranza, sino que se borra de los activos del banco como una cuenta por cobrar. También, se recomienda realizar reservas preventivas sobre las cuentas atrasadas para mitigar el impacto financiero de los castigos de cada mes.
- Reglas de asignación de créditos a agencias externas. Se debe definir claramente cuándo un crédito califica para ser enviado a una agencia externa para el cobro y cuándo se debe retener en la institución. Así mismo, por cuántas agencias debe pasar un crédito antes de que se considere incobrable.
- Como mínimo siempre un crédito se debe asignar a dos agencias externas para su cobro.
- Procedimiento para el manejo de deudores 'ilocalizables'. Aquellos créditos donde se ha hecho imposible localizar al cliente deben ser trabajados por una unidad especial dentro del departamento que se especialice en esta búsqueda, o por una agencia externa especializada. Debe ser claro para todos los cobradores, qué hacer cuando se determine que un cliente es ilocalizable. (González y Política, 2008)

Cobranza de la cartera morosa

Se había sugerido crear un departamento único para manejar la cobranza de la cartera morosa; las siguientes son las recomendaciones que aplican a este tipo de organización cuyo único fin es la cobranza de créditos en mora.





El departamento de cobros debe tener una política que muestre que las acciones tomadas para cobrar un crédito en mora, van aumentando en severidad, mientras la cuenta incrementa el tiempo de morosidad, o el riesgo del crédito incrementado.

Como ejemplo, aunque un crédito se encuentre en mora, es buena práctica hacer una remisión periódica de los estados de cuenta al cliente, para que él recuerde que su obligación se encuentra vencida y continúa causando intereses.

Además, se puede incluir en los estados del crédito un mensaje adicional, relacionado con la remisión del cobro de la obligación a un abogado, se invita al cliente para que se acerque al banco a negociar la deuda, y así, se controlan los pagos que reciben los abogados. En todos los casos, es preferible recordarle cada mes la deuda al cliente y no depender de un abogado externo que lo contacte para realizar la gestión de cobro.

Un departamento de cobranzas eficiente debe actuar bajo el siguiente esquema:

Asignar prioridades a los créditos morosos y establecer el orden de trabajo. Es claro, que en todas las instituciones financieras y en las empresas, los recursos son limitados, por eso, para aprovechar mejor los recursos, se debe segmentar al departamento en diferentes unidades de acuerdo con el número de créditos existentes, dinero a cobrar y el personal disponible. Siempre el énfasis debe estar en tratar de identificar los créditos más riesgosos que requieren una acción personal o telefónica. Este es un ejemplo de cómo se pueden dividir las funciones:

Unidad hasta 30 días de atraso.
Unidad hasta 60 días de atraso.
Unidad de cobranza prejurídica.
Unidad de cheques devueltos.
Unidad de llamadas recibidas.

La creación de los anteriores grupos permite obtener ventajas como:

Mejorar la calidad de la cobranza de acuerdo con las funciones de cada grupo, para un grupo determinado, de 30, 60, 90 o 180 días, se pueden establecer parámetros de cobranza y entrenar adecuadamente al personal. Es distinta la gestión de cobro y el manejo del cliente para 30, 60, 90 o 180 días, cheques devueltos y llamadas recibidas. (Rodríguez, 2008)





Se mejora la productividad de los cobradores que hacen llamadas telefónicas y que reciben llamadas de los clientes, mediante la creación de un grupo que solamente atiende llamadas de entrada, con lo cual la productividad va a aumentar considerablemente.

Facilitar el control de la efectividad de cada grupo. Si la cobranza de un determinado grupo ha sido efectiva, será más fácil detectar cualquier deficiencia que se presente y buscar una solución. Lo anterior permite el posible conocimiento del grupo que maneja un segmento específico de la cartera.

Para que esos grupos sean lo más efectivos posible, se debe:

- Determinar el número ideal de las acciones por crédito, que va a trabajar mensualmente cada grupo. Por ejemplo, los créditos con promesas incumplidas se deben accionar por lo menos tres veces al mes.
- Calcular el personal necesario para llevar a cabo la meta del número de acciones a realizar por cada grupo. Si existen 10.000 créditos por trabajar, con tres acciones promedio, y los cobradores solo pueden trabajar 50 créditos diarios, esto indica que se necesitan 30 cobradores para el grupo.
- Segmentar la cartera para atacar primero los saldos más altos y los créditos de mayor riesgo. Esto permite el mejor uso de los recursos existentes.

Es importante establecer procedimientos claros para el manejo de promesas de pago. Algunos ejemplos son:

- **Créditos de 30 días de mora con promesa incumplida**





Al no cumplir la primera promesa de pago, se debe suspender la prestación de otros servicios y realizar una gestión más severa. Por ejemplo, hacer la entrega de una comunicación escrita que cite al cliente a la oficina para que realice el pago.

- **Créditos de 60 días de mora con promesa incumplida**

Se puede enviar una comunicación escrita requiriendo el pago inmediato de la obligación, o en su defecto, se remitirá a una agencia de cobro externa o a un departamento legal para que inicie el cobro judicial, según el riesgo detectado.

Procedimientos para el manejo de cheques devueltos

Estos son créditos más riesgosos de todos los atrasados, se sugiere la asignación de estos créditos al mejor cobrador de la institución o a una unidad específica para ellos. (Rodríguez, 2008)

Sistema automático para mantener control de los créditos vencidos

Para trabajar efectivamente la cobranza de un producto de consumo masivo, como son las tarjetas de crédito, se es necesario el uso de un sistema automatizado de cobranza. Dichos sistemas deben tener la posibilidad de ordenar los créditos por saldos, saldos vencidos, edad de los créditos, o por promesas de pago incumplidas. También, el sistema es el que debe asignar los créditos a cobrar a cada operador y adicionalmente, no permite que el operador sea el quien escoja el crédito a trabajar.

Seguimiento a promesas de pago: el sistema debe permitir el seguimiento automático de las promesas de pago hechas por los clientes. Esto significa que si un cliente hace una promesa para pagar \$1.000.000 el





día 30 del mes, el sistema debe revisar los pagos recibidos ese día, y actualizar el crédito como pagado o registrar el incumplimiento del pago, si éste no se realizó.

Informes de efectividad y recuperación: el sistema debe medir la efectividad de cada grupo de trabajo y cada cobrador en particular e informar los montos cobrados versus el monto total a cobrar. Una práctica muy efectiva de remuneración para los cobradores debe estar basada en el monto cobrado y el sistema suministra esa información automáticamente

Uso de códigos para incluir información: el uso de códigos y claves para incluir información en el sistema mejora la productividad de los análisis y ayuda a estandarizar el registro de las acciones de cada cobrador. Es más fácil incluir un código como “LC”, que signifique “llamada a la casa”, que escribir lo que ocurrió. El sistema por lo menos debe contemplar códigos de acción, como llamadas, telegramas, entre otros, y códigos de resultado como promesa de pago, cliente no quiere pagar o ilocalizable. Estos códigos también permiten analizar las acciones tomadas por un grupo de cobranza y cuáles son más efectivas.

Sistema de discado automático: este sistema generalmente se debe adquirir por separado del sistema de cobranzas, actualmente los costos son razonables y su instalación es más simple. Este sistema constantemente marca los teléfonos de los clientes que hay que localizar y solo le presenta al operador, las llamadas que han sido atendidas por una persona.

Gestiones de cobranza realizadas por agencias externas

Muchas veces se hace necesario la contratación de agencias externas especializadas en cobranzas legales para el cobro de créditos verdaderamente morosos. Estas agencias permiten a la institución





crediticia concentrar sus recursos en los créditos que tienen una alta probabilidad de pago, y utilizar a una compañía experta en el cobro de créditos de difícil recuperación.

El cobro que realizan las agencias externas o una agencia de abogados externos, debe estar preferiblemente bajo un área central. Además, se recomienda tener el mínimo número posible de agencias externas de cobro. Entre la institución financiera y la agencia externa debe existir un contrato de prestación de servicios profesionales, que debe contener los siguientes puntos:

Obligaciones y derechos de la institución financiera, el número de créditos a asignar, frecuencia de la asignación, frecuencia de pago, derecho de solicitar los créditos sin aviso y cambio de precio, entre otros. Además, obligaciones de la agencia externa, como respetar las leyes sobre cobro locales, trato con los clientes, número mínimo de acciones por crédito e ingreso de pagos a la institución financiera. (Velasco, 2012, p. 134)

Gestiones de cobro a realizar por la agencia externa

Es recomendable aclarar el tipo de acciones permitidas y las prohibidas, el uso de cartas y los términos en que se envían. También, reglamentar el costo de las acciones como las especiales búsquedas, la investigación, las llamadas, las visitas, los gastos de la cobranza jurídica, entre otros.

Las comisiones a pagar por la recuperación, los plazos permitidos de recuperación y negociación, gastos a cobrar a los clientes y cualquier otro precio. Sumado a la política a seguir en caso de promesa de pago incumplida, cheque devuelto o devolución de créditos incobrables.





Proceso de asignación de cuentas

La institución debe tener claramente definidos los períodos de asignación de créditos a las agencias externas o a los abogados externos. Es de aclarar que los créditos asignados a las agencias externas o abogados externos, deben ser entregados por lo menos a dos abogados diferentes, antes de considerar su castigo, esta medida asegura que el crédito a castigar verdaderamente es imposible de recuperar y que el abogado realizó el esfuerzo respectivo.

Manejo de los honorarios

Los honorarios de los abogados se deben asignar de acuerdo con la dificultad de recaudo que tenga el crédito respectivo. Por ejemplo, para más antigüedad, asignar mayor porcentaje de honorarios. También, se sugiere crear una tabla de honorarios más alta para la segunda asignación de créditos, y otra todavía más alta, para créditos ya castigados.

La tabla puede ser así:

Asignación	Honorarios
Primera	10 %
Segunda	20 %
Tercera	30 %

La institución financiera debe otorgar ciertas facultades a las agencias externas para que negocien en el mejor interés para la institución y de la pronta recuperación de la cartera. Estas facultades deben incluir la





posibilidad de negociar intereses de mora vencidos contra el pago del crédito. Por ejemplo:

- **Negociación de intereses atrasados:** la política de negociación de los créditos debe ser clara y con límites de autonomía, es decir, negociar hasta un porcentaje de los intereses, pero previo el pago de la totalidad del capital.
- **Condonación de capital:** en casos extremos de morosidad, se debe considerar la posibilidad de recuperar el 100% del capital, aunque esto implique la condonación de un porcentaje de los intereses o de la totalidad de los mismos. Algunas instituciones financieras permiten a la agencia, negociar la condonación de un porcentaje del capital contra el pago de la totalidad de la deuda. Tanto el banco como la agencia externa, deben conocer la política establecida para estos casos.
- **Bienes recibidos en pago:** si la institución financiera establece una política de recibir bienes personales como pago, ésta debe ser muy clara con la agencia de cobros. Se recomienda solo aceptar bienes que puedan ser valuados correctamente y fáciles de vender, como los automóviles, las casas o los terrenos. No es recomendable aceptar bienes como joyas, obras de arte, muebles, computadores, entre otros, porque es muy difícil de evaluar el verdadero valor de estos bienes y luego venderlos en ese precio.
- **Supervisión de la gestión de cobro de la agencia externa:** se debe establecer un sistema de auditoria para asegurar la honestidad de las agencias externas. Se recomienda hacer auditorias periódicas en las oficinas de las agencias para revisar los avances de cada caso y el ingreso de los pagos a la institución. Otra estrategia que facilita el control de las agencias, es continuar enviando los estados de cuenta al

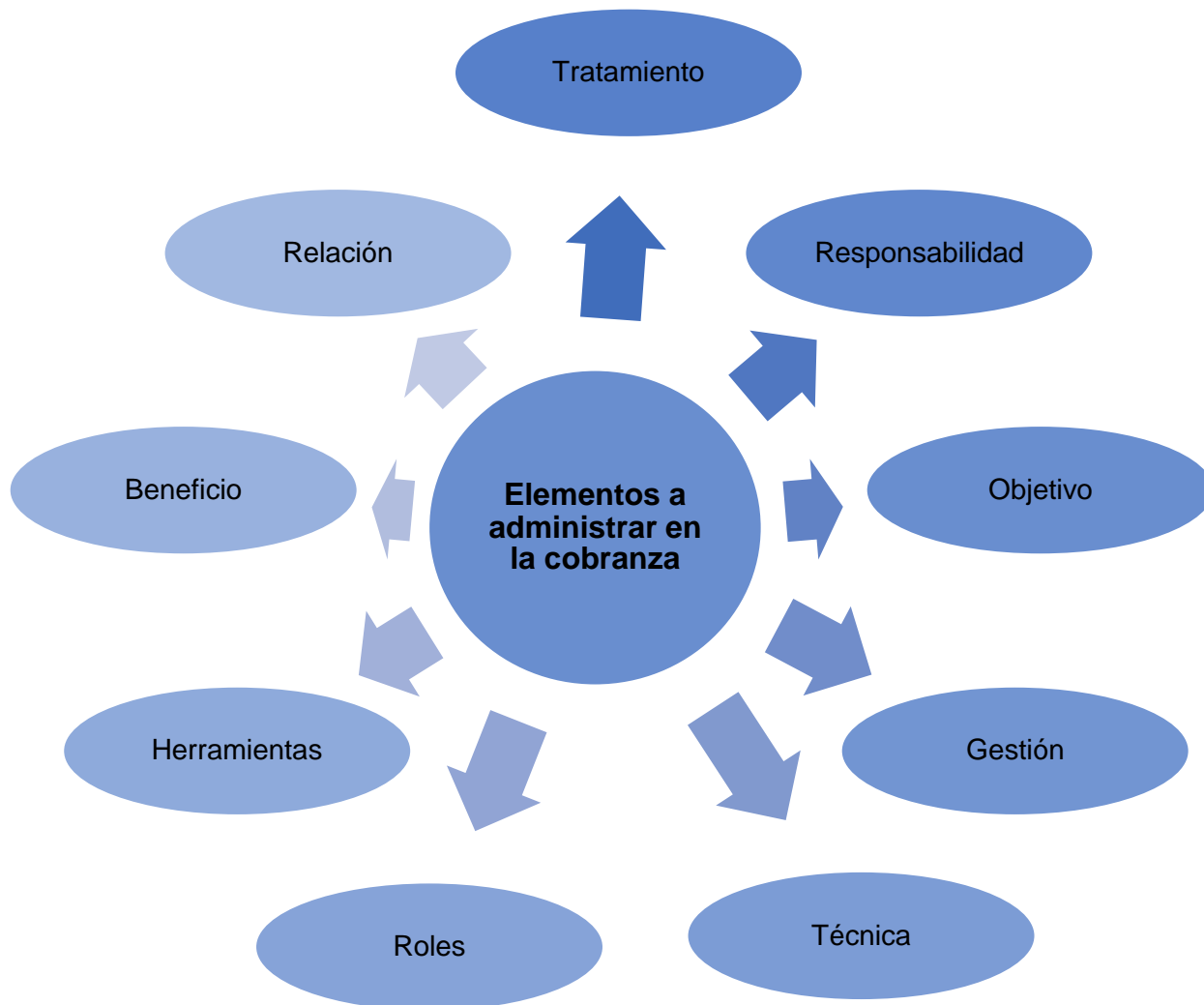




Administración

y recuperación de la cartera de créditos

cliente, para que este pueda reportar la falta de pagos hechos a la misma. Otra alternativa, es enviar cartas de confirmación a los clientes que le paguen a los abogados, para reafirmar el monto recibido y la fecha del pago. (Velasco, 2012, p. 134)



Fuente: SENA



SERVICIO NACIONAL DE
APRENDIZAJE

20



SENA

40%



Tabla 1. Proceso de la cobranza

Fase	Actividades
Planeación	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitud de crédito. • Definición de metas. • Ordenar la información. • Programar los contactos. • Definir planes de acción. • Programas alternativos.
Organización	<ul style="list-style-type: none"> • Listado de beneficios. • Listado de objeciones. • Listado de cartera. • Circular con informaciones. • Recordatorios al cliente. • Seguimiento cercano.
Encuentro	<ul style="list-style-type: none"> • Ambientación. • Diagnóstico. • Análisis de razones de no pago. • Estudio de alternativas de pago. • Comunicación de decisiones. • Motivación y exigencias.
Comunicaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Registrar resultados del encuentro. • Registro de decisiones tomadas. • Comunicación a áreas afectadas.
Acciones legales	<ul style="list-style-type: none"> • Envío oportuno de cartas y correos. • Seguimiento cercano. • No dudar en proceder si amerita.

Fuente: SENA





Administración

y recuperación de la cartera de créditos

2. Servicio al cliente



Fuente: SENA

Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece una empresa, organización o institución, con el ánimo de que el cliente consiga el producto en el momento y lugar adecuado. El servicio al cliente es considerada la principal herramienta de marketing.

Hoy en día el servicio es una de las ventajas competitivas más importantes para establecer la diferencia entre una y otra empresa, las formas de impulsar u otorgar el servicio están limitadas solo por la organización misma.

En la búsqueda del liderazgo, del posicionamiento en el mercado y en la mente del consumidor, el servicio al cliente se mantiene como una prioridad, para satisfacer y exceder las expectativas de los usuarios y conseguir así su preferencia, la lealtad y la elección de preferencia. (ICM Training, s.f.)



SERVICIO NACIONAL DE
APRENDIZAJE



En el área de cartera se puede definir el servicio al cliente como una medida de actuación de todos los funcionarios del área, para proporcionar información y gestionar el recaudo oportuno de los créditos dentro de los plazos y condiciones pactadas con el cliente, buscando la lealtad y la fidelización del mismo.

Normalmente, el éxito de una organización es la reducción de costos, y la satisfacción de sus clientes depende esencialmente de la calidad del servicio, que se convierte en un elemento diferenciador y en una de las principales ventajas competitivas de la empresa.

Al hacer una revisión de la literatura gerencial, se evidencia que el cliente siempre ha tenido un lugar preferencial para las instituciones financieras. Por eso, es común la expresión “El cliente siempre tiene la razón”. Sin embargo, a pesar de esta premisa, las compañías han estado lejos del cliente dado que han centrado la atención en los productos, los costos, y naturalmente, en las utilidades, en ocasiones el cliente se encuentra lejos de sus intereses. Las empresas se han dedicado a tener compradores, no clientes, porque les han comprado, no han tenido que vender.

Hoy en día, el cliente aparece con más autonomía, con mayor capacidad negociadora; se mueven en un mercado que representa su liberación, por lo tanto, el poder de negociación está totalmente en sus manos. Este es el gran viraje, que el poder de negociación cambió, antes el poder era del negociador, ahora es el cliente quien lo tiene, él decide a quién y cuándo comprarle. (Gómez, 2013)

El producto y su calidad seguirán siendo elementos de competitividad, sin embargo, el valor agregado que genere el servicio recibido se convierte en un factor fundamental en la decisión de compra. Así, el servicio al cliente aparece como el gran factor diferenciador en el mercado. El reto es





encontrar una estrategia que permita a las compañías una ventaja competitiva que las diferencie de otras, esa ventaja competitiva es la excelencia en el servicio al cliente. El servicio al cliente es el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer mejor que sus competidores, sus necesidades y expectativas de los clientes.

El servicio al cliente presenta las siguientes características:

- Es un intangible y es eminentemente perceptivo así tenga algunos elementos objetivos.
- Es perecedero, se produce y consume instantáneamente.
- Es continuo ya que quien lo produce es el proveedor del servicio.
- Es integral porque toda la organización es responsable en la producción del servicio, es por eso que todos los colaboradores de la empresa son parte fundamental en la calidad del ciclo del servicio, que genera satisfacción o insatisfacción en los clientes.

Reflexiones sobre el servicio

La capacidad de entender las necesidades y deseos del cliente se puede resumir en una simple frase “Estar siempre aprendiendo”. Kart Albercht expresa:

Trate a sus clientes como le gustaría que ellos lo trataran a usted. El cliente no siempre tiene la razón, pero siempre gana...y tiene más poder cuando la oferta supera la demanda. El dinero que los clientes obtienen de los cajeros en cuatro bancos es igual. Lo que es diferente son los cajeros.





Administración

y recuperación de la cartera de créditos

Mientras Martín Luther King Jr expresó:

Todos pueden ser grandes...porque todos pueden servir. Para servir no hace falta un título universitario. Para servir no hay por qué hacer concordar el sujeto con el verbo. Solo se necesita un corazón lleno de gozo y un alma impregnada por el amor al otro.

“Vigila tus pensamientos, se convierten en palabras. Vigila tus palabras, se convierten en hábitos. Vigila tus hábitos, se convierten en carácter. Vigila tu carácter, se convierte en tu destino”, Frank Outlaw.

También se ha dicho, todo ser humano que usted tenga al frente es su cliente, el servicio es una permanente relación personal.

Para resumir qué es el servicio, se puede entender como:

Solución

Excelencia

Responsabilidad

Visión

Iniciativa

Capacitación

Información

Organización

Un programa de servicio al cliente debe contener premisas que motiven al funcionario para que entienda que el servicio al cliente no es cuestión de





normas o programas porque en esencia, es cuestión de actitud. Un colaborador debe entender las siguientes definiciones de cliente:

- Un cliente es el individuo más importante para nuestra organización.
- Un cliente no depende de nosotros, nosotros dependemos de él.
- Un cliente no interrumpe nuestro trabajo porque él es el objetivo de nuestra labor. No le hacemos el favor de servirlo, él nos hace el favor de darnos la oportunidad de servirlo.
- Un cliente no es alguien a quien se engañe, nadie ha ganado nunca en contra de un cliente.
- Trabajar mal es trabajar para la competencia, para el contrabando y contra uno mismo.

Adicionalmente, el funcionario debe conocer y entender que la mayoría de los clientes se pierden por la indiferencia, o por mala atención del personal de ventas y servicios.

En síntesis, el área de cartera se debe caracterizar entre otras cosas, por la prestación de un excelente servicio y éste debe estar provisto de las siguientes premisas:

- El trámite de una solicitud de crédito debe atenderse dentro de los estándares de servicio establecidos por la institución.
- Los requerimientos por liquidaciones y tablas de amortización, deben ser atendidos en la mayor brevedad.





- De todas las cancelaciones y abonos recibidos se debe entregar un recibo al cliente como constancia de su recepción.
- Todo cliente debe ser atendido en una forma cordial y oportuna.
- Los empleados de la institución, y en particular, los de esa área no deben exigir ninguna contraprestación por los servicios ofrecidos. (Velasco, 2012, p. 134)

3. La entrevista de cobranza con el deudor

La entrevista es la comunicación directa entre el cobrador y el cliente-deudor, para satisfacer el cumplimiento de los compromisos adquiridos por él desde el primer momento que recibió el crédito. Con ella se busca motivarlo, orientarlo, asesorarlo, persuadirlo y facilitar el pago de la obligación adquirida. Este proceso es válido en las dos etapas del manejo del crédito, en la de administración y en la recuperación de la cartera.

El cobrador va a tener éxito en la entrevista si logra que:

- El deudor sea consciente de la necesidad de atender el crédito.
- El cliente se motive y actúe con rapidez en la solución de las dificultades que tiene para atender el crédito.

Es importante realizar la entrevista dentro de un ambiente propicio, es pertinente despertar la atención, no solo física, a través de los sentidos, sino también la psicológica o mental, para que el cliente perciba y reaccione efectivamente ante el mensaje del cobrador.

Al iniciar la entrevista se deben tener en cuenta los siguientes puntos:





- Saludar amablemente y sonreír.
- Presentarse como un colaborador de la entidad.
- Invitar al cliente a sentarse
- Preguntar el nombre y memorizarlo.
- Crear un clima de confianza.
- Decirle doña, señor, don, entre otras.
- Hacer sentir al cliente mejor que en su casa.
- No dilatar demasiado la etapa de ambientación.

Una vez se haya establecido el ambiente adecuado y logrado interés, se deben explorar y reconocer las dificultades, las necesidades dominantes, o los principales motivos de la falta de pago por parte del cliente.

Generalmente, se entiende que el cobrador que puede satisfacer todas las necesidades y dificultades del deudor, puede motivar su comportamiento...cobrar profesionalmente es un proceso de satisfacción de dificultades y expectativas, y no solo un proceso para obtener el pago del crédito.

En la entrevista que se realiza para cobrar un crédito, al igual que en la de venta, el cierre es la etapa más importante del proceso de cobranza, pues es el momento cuando se cosecha la eficiencia de una entrevista profesionalmente estructurada, cuyo objetivo es lograr la decisión de pago.

Se le debe ayudar al deudor a tomar la decisión final, proporcionarle el apoyo que necesita con toda naturalidad, hay que impulsarlo pero sin forzarlo. Además, la actitud durante el cierre de la entrevista, es de vital importancia, si el deudor reconoce que la recomendación hecha es la correcta, inconscientemente va a ser influenciado por ella, lo cual facilita que tome la decisión de pagar.





Si un intento de cierre falla, puede ser porque se presentó demasiado pronto, es decir, que todavía el cliente no tenía los elementos de juicio necesarios, o existían dificultades latentes en el deudor. No es necesario proseguir con la venta de beneficios y volver a construir los cimientos, para el siguiente intento de cobro.

- **Aspectos importantes para tener en cuenta en la entrevista**

La entrevista que tiene lugar en la sede comercial o domicilio familiar del deudor, comprende las siguientes fases:

Preparación

Comprende el dominio absoluto de todos los conocimientos que pueden afectar la entrevista. Los principales puntos que el cobrador debe conocer en esta etapa son:

- ¿Quién es el deudor?
- ¿Cómo se llama?
- ¿En qué trabaja?
- ¿Qué aficiones tiene?
- ¿Cómo es su modo de ser?
- ¿Qué razones que tuvo el deudor para comprar a crédito?

De ahí se pueden tomar argumentos para motivar el pago y también se pueden determinar cuáles técnicas de cobranza son las adecuadas para emplear.

Principales fuentes de información

- Las personas que hayan trabajado la cuenta.





- El historial de cobranza del cliente.
- La competencia.
- La solicitud de crédito, especialmente en lo referente a datos, cuando el deudor no se localiza.
- En algunos casos, puede ser útil concertar previamente la entrevista por teléfono.
- Esta práctica trae ventajas como, la seguridad de encontrar al cliente y se evita incomodarlo. (Velasco, 2012)

- **Iniciación**

Jamás se debe iniciar la entrevista acudiendo a disculpas, aduciendo pérdida de tiempo o algo semejante, porque esto desvirtúa la trascendencia de la entrevista. Por lo mismo, desde el principio se debe captar toda la atención del interlocutor en algo positivo; para lograrlo, es necesario cuidar minuciosamente el tono de la voz, la apariencia personal, el lenguaje no verbal, las actitudes, entre otros detalles.

El prólogo o la introducción no debe ser muy corta, ni muy larga. Se recomienda romper el hielo lo antes posible, para que se pueda iniciar la entrevista de forma inmediata.

- **Motivación**

Esta fase de la entrevista consiste en despertar en el deudor el deseo de pagar, se trata de venderle la idea que para él, el mejor negocio es pagar su deuda. Lo anterior se logra, desarrollando un proceso mental que despierte confianza y acción en el cliente. La motivación presenta algunas dificultades, sin embargo, son muchos los casos en los cuales





se puede conseguir ese estado de ánimo, que no es otra cosa, que un paso hacia la liquidación total de la deuda.

La fase de motivación tiende a demostrar que la situación del deudor va a mejorar si realiza el pago. Hay dos formas de motivar:

- **La positiva:** cuando se le menciona todo lo bueno que va a suceder si paga. Siempre que sea posible, se debe utilizar esta motivación, pues el ser humano, como dotado de inteligencia que está, obra más por las buenas, con razón, que por las malas o con la fuerza.
- **La negativa:** cuando se menciona todo lo negativo que le va a suceder si no hace el pago.

Características de la argumentación positiva

- **Claridad:** lo contrario, que es la confusión, no despierta deseo de pagar y además, el deudor no va a entender las razones por las que debe pagar oportunamente.
- **Organización:** comenzar por los argumentos de menos fuerza hasta llegar a los más contundentes; saber administrar adecuadamente todos los recursos de argumentación con los que se dispone, se dosifican proporcionalmente durante el transcurso de la entrevista y de acuerdo con las reacciones del deudor.
- **Argumentos concretos:** para que el deudor no incurra en errores de interpretación. Esta cualidad es muy necesaria cuando el deudor es de bajo nivel intelectual.





- **Argumentos completos:** se deben organizar las ideas debidamente para construir una verdadera argumentación. Debe existir seguridad de que el deudor está entendiendo. La argumentación debe generar confianza y acción, por eso, es bueno presentar pruebas, como las facturas u otros documentos.
- **Terminación y despedida:** esperar el momento apropiado, si se hace antes del momento debido, pueden quedar asuntos sin tratar. Pero también, si la entrevista se prolonga más allá de lo necesario, cansa al interlocutor y crea un ambiente desfavorable. Si por algún motivo, se negó el crédito, hay que ser cuidadoso para que el cliente se lleve una imagen positiva de la empresa y del entrevistador. Esto se logra si se condujo adecuadamente la entrevista.
- **Respuesta a las objeciones:** es la base fundamental para conservar unas buenas relaciones comerciales con el cliente, pues da lugar al diálogo, las objeciones no son críticas, sino el interés del deudor por cumplir sus obligaciones.

En la respuesta a las objeciones se debe:

- Evitar las discusiones inútiles porque eso sólo conduce a hacer negativas las relaciones entre deudor y acreedor, ellas generalmente llevan a fricciones y choques.
- Evitar las ofensas, si la discusión es mala, la ofensa es peor; viene siendo como una lápida que se pone a la relación entre deudor y cobrador.





- Debe haber seguridad de que la objeción a la que se está respondiendo es realmente relacionada con lo que deudor ha expuesto.
- Evitar exagerar o minimizar la objeción, cuando sucede lo primero, el cliente puede pensar que el problema es mucho más grave de lo que él se imaginaba; esto puede atemorizarlo y dificultar la cobranza. Si ocurre lo segundo, el cliente puede pensar que se está tratando de disimular un problema que él no ha observado, o que se está tomando con falta de seriedad lo que él dice.

Métodos para rebatir las objeciones

- **De contestación directa:** se responde claramente la objeción presentada, haciendo uso de toda clase de testimonios, pruebas, informes y datos que se tengan.
- **De contestación indirecta:** se usa la formula “sí...pero”, con lo cual se admite la objeción en un principio, pero rápidamente se da una respuesta fundada en argumentos. Este sistema es muy usado y eficaz, porque el cliente siente que se están tomando en serio sus palabras, al mismo tiempo, que se le está dando una respuesta debida.
- **Del búmeran:** consiste en convertir las objeciones en ventajas o contraargumentos, por ejemplo, si el cliente nos dice que nuestro sistema de cobranza es distinto al de la competencia, entonces le dice que eso es cierto, pero que esas diferencias son para prestarle un mejor servicio.





Administración y recuperación de la cartera de créditos

- **De la compensación:** una desventaja planteada por el cliente, puede ser recibida exponiendo las ventajas del servicio. Se empieza por la pregunta ¿Por qué lo dice? dado que con ese interrogante, el deudor tendrá que abrirse totalmente y dará la oportunidad para que se usen más argumentos al responder a su objeción.
 - **De la sonrisa discreta:** esto no quiere decir que las objeciones causen risas, más bien, lo que se pretende con esa sonrisa es crear un ambiente de buen humor y cordialidad, que permita contestar adecuadamente las objeciones que se presentan.
- **Terminación**

Esta fase es de trascendencia ya que hay dos momentos que perduran en la mente del deudor, la iniciación y la terminación. No existe un método general para dar por terminada la entrevista, lo que sí cabe anotar es la importancia que tiene el precisar el momento psicológicamente oportuno para concluirla.

Puede darse el caso en el que cliente haya demostrado mayor interés al comienzo, o también, que esa atención haya estado centrada en el final, cuando eso sucede, es propicio alargar la entrevista, o de lo contrario, se perderían una serie de ventajas tales como la construcción de una amistad y de vínculos duraderos, al terminar bruscamente.

Pero también, se debe evitar que se alargue la entrevista innecesariamente, pues seguramente va a ser difícil obtener una nueva cita porque el cliente va a quedar con la impresión de que lo van a molestar o a quitarle el tiempo, siendo una persona ocupada.



SERVICIO NACIONAL DE
APRENDIZAJE



El cobrador por su parte, debe demostrar un alto grado de autoestima y profesionalismo, sin proyectar ante el deudor una imagen que dé a entender que está perdiendo el tiempo vanamente.

No es conveniente demostrar ansiedad en la terminación de la entrevista, si el entrevistador se muestra nervioso, inquieto, aburrido o descontento, al cliente le pasará lo mismo, se va a callar inmediatamente y va a mostrar ansiedad para que se termine la entrevista.

Sistemas para dar un buen cierre a la entrevista

- Construir y usar una argumentación con la que el deudor empiece a decir sí.
- Poner barreras psicológicas al cliente para que no pueda arrepentirse. Por ejemplo, decirle: “Bueno, si no puede pagarme hoy, seguramente mañana sí”.
- Proponer diversas alternativas.
- Sugerir directamente el pago.
- Sugerir que si no paga, algo desfavorable le va a suceder.
- Ofrecer alguna ventaja, si paga el mismo día.
- Apelar a la parte emotiva del deudor.

- **Despedida**

La despedida se presenta en dos tipos de circunstancias:

- **Si el deudor pagó:**
 - **No agradecer demasiado:** no darle a entender que ha realizado una verdadera proeza al pagar, pues esto puede





engrandecerlo y le indica que se está dependiendo de él, y en algunos casos eso puede llegar a ser molesto para el deudor.

- **Cuidar el momento de la despedida:** si es muy rápida, el deudor se quedará con la impresión de haber sido desatendido; si es muy lenta, el cliente será víctima de ansiedad y tal vez en futuras ocasiones, se va a dificultar la entrevista.
 - **No mostrar aire de suficiencia:** al cliente se le debe dar a entender que hay satisfacción por haberle servido, por mejorar sus condiciones y no que el éxito estuvo en haber conseguido el pago. Si el cliente nota ese aire de suficiencia, posiblemente en la próxima ocasión tratará de demostrar su superioridad, sin pagar.
 - **No mostrar indiferencia:** si se muestra indiferencia, el deudor va a buscar un método para llamar la atención, que posiblemente puede consistir en no pagar.
- **Si el deudor no pagó:**

Se deben observar las reglas mencionadas anteriormente; además, es importante no mostrar disgusto alguno por la falta del pago ya que si el cliente lo nota, posiblemente cerrará las puertas para próximas entrevistas. Una de las grandes misiones del cobrador, es estar constantemente abriendo puertas y cuidando que permanezcan abiertas. Puertas abiertas significan pagos.





Comunicación efectiva

Generalmente, los especialistas en administración, coinciden en afirmar que la principal habilidad que debe tener un ejecutivo es la comunicación interpersonal. El trabajo del directivo, transcurre en un proceso constante de recepción y transmisión de información.

En las comunicaciones hacia dentro y hacia afuera de la organización, el directivo establece un puente entre la entidad y el entorno; establece relaciones, facilita procesos, recibe retroalimentación de la percepción de su entidad, identifica oportunidades que puede aprovechar, así como también conoce amenazas para las que se va a preparar. En fin, en dicho proceso, recibe un conjunto de informaciones que le permiten establecer estrategias, modificar decisiones e identificar nuevos cursos de acción.

Manejo de objeciones

La finalidad de este instrumento es proveer a cada uno de los colaboradores, de una herramienta práctica y útil para contrarrestar las razones que le dan sus clientes para no pagar. Las objeciones pueden resultar beneficiosas para el vendedor o para el comprador.

A continuación, se expone qué demuestra el cliente y lo que implica para el cobrador. Es claro, que las objeciones representan para el cliente, la manera de expresar temor, inseguridad, ignorancia, falta de información y un medio para:

- Resistirse a la influencia del vendedor.
- Evitar la necesidad de hacer un cambio.
- Solicitar información precisa y completa.
- Evitar la decisión de compra, hasta poder consultarla.
- Sentirse importante en el proceso de compra.





- Adquirir seguridad antes de tomar la decisión de compra.
- Comprobar que sus opiniones son respetadas y escuchadas.

Para el vendedor o cobrador, las objeciones representan una oportunidad de:

- Conocer la reacción del cliente ante su oferta.
- Descubrir posibles motivos de compra.
- Poner en evidencia las ventajas de su producto frente al de la competencia.
- Conocer ampliamente y mejor a su cliente.

Una técnica muy utilizada para manejar las objeciones es por medio de una pregunta abierta que obligue al deudor a presentar una respuesta en la que indique sus inquietudes o dificultades, bien sea para adquirir un producto, o pagar oportunamente, por ejemplo ¿Usted quiere expresar que en la actualidad no posee efectivo para cancelar el crédito? (Velasco, 2012)





Administración

y recuperación de la cartera de créditos

Referencias

- Buero, E. (2013). *¿Cómo manejar las objeciones a la hora de cobrar?* Consultado el 10 de junio de 2016, en <http://www.gestiopolis.com/como-manejar-las-objeciones-la-hora-de-cobrar/>
- Gómez, D. (2013). *Mitos del mercadeo: El cliente siempre tiene la razón.* Consultado el 10 de junio de 2016, en <http://bienpensado.com/mitos-del-mercadeo-el-cliente-siempre-tiene-la-razon/>
- González, J. & Política, E. (2008). *Hacia el diseño de una estrategia efectiva para el procedimiento de cobro coactivo en Colombia.* Consultado el 10 de junio de 2016, en <http://repositorio.uis.edu.co/jspui/bitstream/123456789/8231/2/120173.pdf>
- Guzmán, C. (2012). *El proceso de cobranza efectiva.* Consultado el 10 de junio de 2016, en http://www.actiweb.es/legal_guce/pagina2.html
- ICM Training. *Negociación asertiva, la nueva visión de la cobranza.* Consultado el 10 de junio de 2016, en http://www.congresocredito.com/eventos2011/neg_asertiva/imgonline/detalles.pdf
- Rodríguez, C. (2008). *Mejores Prácticas de Cobranzas: Lecciones aprendidas en 15 países y 50 instituciones.* Consultado el 10 de junio de 2016, en http://www.cmseventos.com/presentaciones/peru_2008/presentaciones/mejores_practicas_de_cobranzas_lecciones_aprendidas_en_15_paises_y_50_instituciones_carlos_rodriguez.pdf
- Universidad Libre de Colombia. (2010). *Módulo de cartera, planeación departamento crédito y cobranzas.* Consultado el 10 de junio de 2016, en <http://www.unilibre.edu.co/CienciasEconomicas/Webcontaduria/estudie/Cartera/CarteraPla.htm>
- Velasco, I. Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA). (2012). *Compilación y producción de material.*





Administración

y recuperación de la cartera de créditos

Control del documento

Autor	Nombre	Cargo	Dependencia	Fecha
	Germán Rodolfo Rodríguez Pulido	Experto temático	Centro de Servicios Empresariales y Turísticos Regional Santander	Mayo de 2016
Adaptación	Leydi Johana Navarro Ríos	Guionista - línea de producción	Centro Agroindustrial Regional Quindío	Junio de 2016

