

Diseño de Estrategias Cartera Castigada Scotiabank Colpatría



Diseño de Estrategias Financieras Para Mejorar las Eficiencias de La Cartera Castigada

Del Banco Scotiabank Colpatría

Gustavo Adolfo Barbosa Rivera

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Virtual y a Distancia

Sede / Centro Tutorial Bogotá D.C. - Sede Principal

Programa Especialización en Gerencia Financiera

Diseño de Estrategias Cartera Castigada Scotiabank Colpatría

Agosto de 2021

Diseño de Estrategias Cartera Castigada Scotiabank Colpatría



Diseño de Estrategias Financieras Para Mejorar las Eficiencias de La Cartera Castigada

Del Banco Scotiabank Colpatría

Gustavo Adolfo Barbosa Rivera

Trabajo de Grado Presentado como requisito para optar al título de Especialista en

Gerencia Financiera

Asesor Metodológico

Héctor Iván Orjuela Díaz

Magister en Administración y Dirección de Empresas

Asesor Disciplinar

Juana Cristina Arboleda Montoya

Economista-MBA en Dirección Financiera

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Virtual y a Distancia

Sede / Centro Tutorial Bogotá D.C. - Sede Principal

Especialización en Gerencia Financiera

Agosto de 2021

Dedicatoria

El presente Anteproyecto investigativo lo dedico principalmente a Dios, por ser el inspirador y darme fuerza para continuar en este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados.

A mis familiares, por su amor, trabajo y sacrificio en estos años, gracias a ellos logre llegar hasta aquí y convertirme en el buen ser humano que soy.

Agradecimientos

Quiero extender mis agradecimientos al profesor Héctor Orjuela mi asesor Metodológico y a la profesora Juana Arboleda mi asesora Disciplinar ya que me ha brindado su apoyo y ha hecho que efectué el trabajo con éxito, gracias porque me abrieron las puertas de sus conocimientos.

A la universidad porque me esa dando la oportunidad de crecer profesionalmente y sobre todo como ser humano como futuro emprendedor.

Contenido

Resumen	9
Abstract	10
Introducción	11
Problema.....	13
Descripción del Problema.....	13
Pregunta de Investigación.....	14
Objetivos	15
Objetivo general	15
Objetivos específicos.....	15
Justificación.....	16
Marco de referencia.....	18
Antecedentes Teóricos y Empíricos	18
Antecedentes o Estado del Arte (marco investigativo)	21
Marco Conceptual (Glosario)	25
Metodología	28
Enfoque y Alcance de la Investigación	28
Población y Muestra	29
Instrumentos	30
Procedimientos	31
Análisis de información.....	33
Consideraciones Éticas	37
Resultados	38
Conclusiones	76
Recomendaciones.....	81
Bibliografía.....	82

Lista de Figuras

Figura 1	39
Figura 2	40
Figura 3	42
Figura 4	44
Figura 5	47
Figura 6	48
Figura 7	50
Figura 8	52
Figura 9	53
Figura 10	54

Lista de Tablas

Tabla 1.....	38
Tabla 2.....	40
Tabla 3.....	41
Tabla 4.....	43
Tabla 5.....	47
Tabla 6.....	49
Tabla 7.....	51
Tabla 8.....	57
Tabla 9.....	58
Tabla 10.....	60
Tabla 11.....	61
Tabla 12.....	63
Tabla 13.....	64
Tabla 14.....	65
Tabla 15.....	67
Tabla 16.....	68
Tabla 17.....	69

Resumen

Esta investigación surgió para mejorar los resultados de las eficiencias de la cartera castigada del banco Scotiabank Colpatria, se recopilara a información de los resultados de seis meses de noviembre 2020 hasta abril del presente año para poder determinar y analizar diferentes aspectos y falencias del banco, de las agencias externas de cobranzas que son las encargadas de administrar el portafolio castigado, y de los asesores de cobranzas que son la base de la recuperación diaria y del buen servicio Integral que se debe prestar.

En la presente investigación se analiza la base de datos de la cartera castigada del banco Scotiabank Colpatria determinando las oportunidades de mejora para así poder diseñar estrategias y tablas de control de una forma práctica, para mejorar a mediano plazo las eficiencias de recaudo y de reducir el gran volumen de clientes morosos que se tiene en el portafolio, diseñando procedimientos de cobros, seguimiento continuo y acompañamiento con los beneficios de condonación que se les puede ofrecer a los deudores.

Esta investigación servirá como base para las personas o empresas que necesitan planes o acciones para la recuperación de cartera, para la gestión de cobranzas, y para el control o segmentación de la asignación que se está manipulando.

Palabras claves: Recuperación de cartera, Gestión de cobranza, Morosidad

Abstract

This research arose to improve the results of the efficiencies of the written-off portfolio of the Scotiabank Colpatría bank, information on the results of six months from november 2020 to April of this year will be compiled in order to determine and analyze different aspects and shortcomings of the bank, from the external collection agencies that are in charge of managing the penalized portfolio, and the Collection Advisors who are the basis of the daily recovery and good service Comprehensive that must be paid.

Through the results, this research was analyzed with statistical data determining the opportunities for improvement in order to design strategies and control charts in a practical way, to improve collection efficiencies in the medium term and reduce the large volume of delinquent clients. That is in the portfolio, designing collection procedures, continuous monitoring and accompaniment with the forgiveness benefits that can be offered to debtors.

With this investigation, managers will help to make decisions in a more coordinated controlled manner, trying to reduce different factors, and that their timely collection will allow to cover financial expenses and minimize budgeted provisions.

This research will serve as a basis for people or companies that need plans or actions in the month for portfolio recovery, for monitoring, and for controlling the allocation that is being manipulated.

Keywords: Portfolio recovery, Collection management, Delinquency

Introducción

Esta investigación surgió para mejorar los resultados de las eficiencias de la cartera castigada del banco Scotiabank Colpatria y poder determinar diferentes aspectos y falencias en la gestión de cobranzas realizada por las agencias externas de cobro contratadas por el banco Scotiabank Colpatria, adicional poder identificar las necesidades que tienen los clientes morosos para no poder responder por sus obligaciones financieras. Con lo indicado anteriormente, la presente investigación se analiza a partir de una base de datos suministrada por el banco Scotiabank Colpatria determinando las oportunidades de mejora para así poder diseñar estrategias que permitan de una forma práctica de reducir el gran volumen de clientes morosos, a partir de las normas administrativas internas, diseñando procedimientos de cobros para prevenir y recuperar la cartera vencida.

A través de esta investigación se pretende ayudar a los gerentes en la toma de decisiones a si mismo disminuir factores como el aumento de cartera, una mala focalización de estrategia mensual, mejorar los indicadores del asesor de cobranzas y lograr el una recuperación oportuna de la cartera castigada lo que permite el sufragar los gastos financieros y las provisiones presupuestadas.

De acuerdo con Rochet (1998), “la causa principal de las dificultades que han sufrido algunos sistemas financieros y ciertas entidades de tamaño considerable ha sido la morosidad. Una elevada cartera morosa constituye un serio problema que compromete la viabilidad de largo plazo de la institución y finalmente del propio sistema”. (p.18) en efecto, la fragilidad de una institución financiera debido a altos niveles de morosidad de sus créditos conlleva inicialmente a un problema de liquidez, que, en el largo plazo, si es recurrente, se convierte en uno de solvencia que determina probablemente, la liquidación de la institución.

Diseño de Estrategias Cartera Castigada Scotiabank Colpatria

Teniendo en cuenta el argumento anterior, se deduce la importancia del riesgo crediticio cuando está asociado a la incertidumbre sobre los créditos aprobados y la recuperación de estos en los plazos definidos, tratando de evitar la morosidad de la cartera de cuentas por cobrar, las acciones de cobranza en cualquier institución inician cuando la obligación de pago queda en mora , accionando métodos de cobranza para la recuperación de cartera donde se emplean varias modalidades de procedimientos de cobro. En 2019, Cáceres ha concluido, la recuperación de deudas es una labor que requiere de estrategia, tiempo y recursos, una buena forma de disminuir el riesgo de crédito es apoyarse en empresas de cobranza, ya que son expertas, para enfocarse en una línea productiva (p.2).

Problema

Descripción del Problema

La propuesta de estudio está enfocada en diseñar estrategias que se pueden utilizar para la cartera castigada del banco Scotiabank Colpatria, esto con el fin de incrementar las eficiencias de los resultados de recuperación de la cartera.

Se ha evidenciado que la gestión de cobranzas para los clientes morosos no es la adecuada, definitivamente se tiene que mejorar, generando valores agregados. Se realizará una evaluación de estudio de los resultados desde noviembre 2020 hasta abril del presente año en el desarrollo de estrategias de recaudo para los clientes actuales y potenciales. Según Realpe (2018), “si no existe una buena administración y control para poder evitar los impagos establecidos en el área de cobranzas, por las diferentes estrategias y políticas de cobranzas, esto da como resultado que no se identifiquen las respectivas etapas de cobranzas, Lo que origina una mala segmentación en el tipo de cartera en cuanto a fecha de mora, montos de vencidos, producto, ubicación geográfica, perfil de clientes y otros”. (p.50).

Teniendo en cuenta la problemática existen dos tipos morosidad. Primero, el endeudamiento se refiere a la posibilidad que existe para una persona de adquirir una deuda sin retrasarse en sus pagos. En 2010, Alcaraz ha concluido que “las entidades financieras hacen de esta premisa un factor primordial para otorgar crédito. Por lo cual, no es más que una relación proporcional entre los ingresos y las deducciones de una persona periódicamente” (p.15). Y segundo, En 2009, Vandome ha indicado “sobrendeudamiento es cuando los niveles de deudas alcanzan niveles no razonables y no contando con los ingresos inmediatos y futuros cercano para solventar dicha situación”. (p.82).

Diseño de Estrategias Cartera Castigada Scotiabank Colpatria

Según Cabrera (2021) “del departamento de estabilidad financiera del Banco de la Republica de Colombia el aumento del costo del crédito (alza de la tasa de interés), un crecimiento significativo del desempleo y la caída de las ventas de las empresas se constituyen, en buena medida, en los principales factores que provocan un mayor deterioro en el indicador de mora de la cartera financiera en Colombia” (p.2).

Así que la recuperación de la cartera vencida se ha convertido en una gran preocupación para las instituciones financieras y teniendo cuenta lo anterior nos damos cuenta de nuestra pregunta investigación.

Pregunta de Investigación

¿El diseño de estrategias financieras mejorará las eficiencias de la cartera castigada del banco Scotiabank Colpatria?

Objetivos

Objetivo general

- Diseñar Estrategias Financieras que permitan la mejora de las eficiencias de la cartera castigada del banco Scotiabank Colpatría.

Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico de los resultados de los últimos seis meses desde noviembre 2020 hasta abril de la asignación total de la cartera castigada del banco Scotiabank Colpatría.
- Identificar las oportunidades de mejora de las agencias externas de cobro para regularizar la cartera castigada del banco Scotiabank Colpatría.
- Relacionar los conceptos asociados a estrategias financieras de cartera castigada y gestión de cobranzas como plataforma teórica de la investigación

Justificación

Esta propuesta investigativa tiene mecanismos técnicos y financieros que posibilitan implementar estrategias que permitan mejorar las eficiencias en la cartera castigada del banco Scotiabank Colpatría.

Actualmente se manejan diferentes estrategias de cobro de cartera como:

Envío de canales alternos, focalización con clientes representativos, barridos especiales a la campaña especial, seguimiento de recaudo, visitas a clientes morosos, entrenamiento a los asesores para la adecuada gestión de cobranza, marcación automática predictiva.

Teniendo en cuenta los resultados de los últimos seis meses desde noviembre 2020 hasta abril del presente año ,se va a consolidar toda la información para obtener una mejor visión de los resultados en general y a través de ellos identificar las oportunidades de mejora presentadas por las ocho agencias externas de cobro , el análisis de la información se va a identificar con el instrumento de estadística descriptiva a través de tablas y gráficas y así poder determinar diferentes estrategias financieras con un diseño para mejorar las eficiencias de la cartera castigada del Banco Scotiabank Colpatría .

Teniendo en cuentas las políticas del banco Scotiabank Colpatría la cartera castigada ingresa a cobro después de los 210 días de mora. De acuerdo con Valencia (2020), “con este cobro generalmente lo han realizado los bancos y corporaciones a través de un departamento interno de éstos o a través de casas de cobranza externas” (p.15). Confirmando el argumento anterior según Romero (2019), ha observado que el incremento de la morosidad es un problema, que si se incrementa consecutivamente puede generar un riesgo financiero en Colombia, la gestión financiera es considerada como “el pilar del éxito o fracaso” por esta razón se ha considerado necesario realizar el siguiente tema investigativo” (p.4).

Diseño de Estrategias Cartera Castigada Scotiabank Colpatria

Se identificaron oportunidades que no se están aprovechando en la gestión de cobranza con las personas morosas de la cartera castigada del banco Scotiabank Colpatria, las agencias no están dando resultados esperados por el banco por incumplimiento de indicadores de productividad, por la mala atención al cliente o el servicio prestado como gestión de cobranza, por la falta de contacto de los clientes, falta de los recursos de cobranzas o asesores. De acuerdo con Culqui (2013).”las agencias externas utilizan una forma poco ortodoxa y temeraria para lograr la recuperación de las carteras vencidas, con múltiples llamadas intimidatorias en horarios inconvenientes, el envío masivo de cartas, alejan a los deudores para la solución del problema, pues generan un miedo y una desconfianza, dañan cualquier posibilidad, complicando aún más la posibilidad de cobro”(p.44).

La administración de la cartera castigada del Banco Scotiabank Colpatria está a cargo de ocho agencias externas de cobro a nivel nacional, Según Rosillon (2009), “la administración de cartera castigada es un proceso básico y representa para el banco una herramienta fundamental para la obtención de una rentabilidad y liquidez para su desarrollo y éxito económico”(p,1). De acuerdo con Garcia (2019),”son pocos los sistemas con que se cuenta para hacer el seguimiento continuo de todos y de cada uno de los créditos otorgados, Por lo que es conveniente realizar esta investigación con el objeto de mantener un estado de cartera al día, garantizando el flujo de ingresos a la compañía y la cobertura a nuestros clientes”(p.17).

Es importante que las entidades financieras y diferentes agencias externas cumplan con los requisitos que imponen la Superintendencia Financiera con respecto a la confidencialidad de los datos, protección del buen trato al cliente, no afectar los derechos de los consumidores financieros, utilizar un lenguaje claro y sencillo con información verídica y transparente. Ya que son posibles las diferentes multas que pueden ser procedentes.

Marco de referencia

Antecedentes Teóricos y Empíricos

En la investigación realizada se evidencia que entre los productos que se manejan en la cartera castigada del banco Scotiabank Colpatria los créditos de consumo tiene una participación del 35 % y tarjetas de crédito 65% respectivamente.

De acuerdo a Morales (2014), "la palabra crédito proviene del latín "creditum" que significa "cosa confiada", es así que el concepto de crédito, define a esta palabra como un contrato en donde el beneficiario del crédito puede ser una persona natural o jurídica, que obtiene por un tiempo determinado y se compromete a devolver el dinero"(p.11) El crédito Según Meléndez (2011) "deriva de la palabra creer, que significa el compromiso de pago que el cliente adquiere en este caso con las entidades financieras, ya que el tomador cumplirá sus compromisos económicos. Para lograr este propósito es necesario hacer una revisión profunda de teorías que se vinculen con el fenómeno objeto de estudio, a fin de acogerlas y aplicarlas de acuerdo a las necesidades" (p.8). También conocido como préstamo al consumo, en 2009, según Coll ha concluido que "en una operación bancaria el banco presta un determinado capital a una persona, que deberá ingresar este capital, así como unos intereses fijados previamente por ambas partes"(p.2)

Diseño de Estrategias Cartera Castigada Scotiabank Colpatria

En 2015 Rodríguez ha concluido “que las principales causas de la morosidad en las entidades financieras es el desempleo y la explotación laboral. Para tener una visión óptima hay que tener en cuenta factores que provocan los mayores indicadores de morosidad” (p. 3). En Colombia 2016 Vallejo indica “los siguientes factores para la morosidad, nivel de desempleo en el país, La estabilidad económica del país, variaciones en las tasas de interés, el índice de inflación en los productos y servicios. (p. 3) De acuerdo con Vásquez (2019) afirma “la morosidad es un problema que cada vez alcanza niveles preocupantes a las empresas que no realizan una buena gestión a los activos y dan créditos sin una buena calificación del riesgo, la morosidad puede llevar hasta la insolvencia e iliquidez a la empresa, teniendo que pedir préstamos bancarios para seguir operando, lo que conlleva a encarecer sus operaciones y reducir su rentabilidad” (p.6).

La gestión de cobranzas debe efectuarse con profesionalismo garantizando el respeto y buen trato a los clientes, brindando así una información clara, precisa y de fácil comprensión, en 2010 Horne indica “con cada interacción es una oportunidad para producir un impacto positivo en cada cliente y así cada casa de cobranzas tiene que tener las políticas de crédito y cobranzas claras con el servicio al cliente” (p.39). En 2011 Reyes concluye “la cobranza es vital para una empresa, por lo cual la gestión debe ser lo más ágil posible en pro de cumplir con las expectativas de los clientes” (p.2). Para ejecutar el proceso administrativo y operativo en 2014 Morales indica “en la cobranza de una empresa intervienen varias áreas involucradas teniendo como la principal responsable al departamento financiero, siendo este quien evalúa y registra el deterioro de las cuentas por cobrar” (p.8).

Diseño de Estrategias Cartera Castigada Scotiabank Colpatria

La morosidad no se puede impedir, pero sí se puede llegar a prevenir. En 2005, Musons, ha concluido “los bancos deben realizar un análisis de la calidad crediticia de sus clientes para establecer límites de crédito y de esta manera realizar una evaluación de la solvencia económica y la capacidad de pago de los clientes” (p.3). En 2015, Perotti, ha indicado “es importante se mida el riesgo crediticio como la probabilidad que exista una pérdida económica a causa de la falta de cumplimiento de los acuerdos establecidos mientras dure la transacción por una de las partes involucradas en la transacción” (p.15). Según Avendaño (2005) “en el acuerdo de Basilea II el riesgo crediticio se entiende como la probabilidad de que un deudor no efectúe sus pagos respectivos, entorpeciendo así la actividad de la entidad prestadora y poniendo en riesgo el capital de sus acreedores. Es por eso que el comité determinó que las entidades deberían mantener una reserva, conocida, cuya finalidad es la de resguardar esas posibles pérdidas” (p.12).

Antecedentes o Estado del Arte (marco investigativo)

Desde que existen las entidades bancarias, existe también el problema del recaudo de cartera, consistente en la dificultad que experimentan personas naturales y jurídicas para el pago de los créditos otorgados. De acuerdo con Realpe (2018) “las áreas de cobranza utilizan diversos sistemas que facilitan la gestión de la recuperación de cartera vencida. Dichos sistemas favorecen la actualización y almacenamiento de la información, permitiendo que los datos utilizados en la gestión con los clientes sean verdaderos y oportunos, y que se dé un enlace directo con los clientes” (p.24). En 2019, García ha concluido “para el recaudo de cartera se pudo apreciar la importancia de un modelo de gestión de cobranza que permite lograr eficiencia y eficacia en la administración y control de la cartera” (p.17). De acuerdo a Sánchez (2019) “una buena recuperación de cartera se logra presintiendo y nunca desistiendo “la constancia vence lo que la dicha no alcanza” Todos sabemos que muchas cosas en la vida no se logran a la primera, y el proceso de cobrar cartera vencida castigada, no es la excepción”(p.2).

Las estrategias de cobranzas deben estar enfocadas en el recaudo para que se dé una buena recuperación de cartera. Según Parra (2015), “la recuperación de cartera depende de factores macroeconómicos cambiantes como el desempleo y el crecimiento del PIB, pero también depende de la “cultura de pago” que puede ser influenciada por la opinión pública, por los medios, o inclusive por la tradición” (p.5). Es así como lo interpreta Pérez (2005), “es más difícil en las áreas de recuperación de cartera justificar a la alta dirección los requerimientos de inversión que se necesitan para lograr mayor efectividad, existe menor capacidad analítica destinada a la recuperación y una menor presión por mejorar con herramientas

Diseño de Estrategias Cartera Castigada Scotiabank Colpatria

Sofisticadas” (p.12). Es importante Según el grupo Bancolombia (2019) “que los acuerdos de pago establezcan cual es rango de tiempo para pago total, es decir saber qué tan rápido necesitan recuperar cada componente de su cartera, cuál de estos acuerdos son recuperables y cuál no. Se recomienda considerar que los deudores son agentes económicos racionales y toman decisiones sobre pagar o no dependiendo de variables sobre los distintos tipos de escenarios que enfrentarían” (p.2).

Es importante tener un diseño de estrategias para afrontar diferentes problemáticas. Según Garzon (2019)“los efectos originados por el impacto de una crisis del sector bancario inciden de manera negativa y significativa en el sector real, pusieron de manifiesto la importancia de reformular la administración del riesgo a través de estrategias y reservas de capital para el sistema bancario”(p.4). En este contexto como lo cita Guerrero (2010), “en algunos países se puso en evidencia la necesidad de fortalecer la seguridad de las operaciones de crédito para reducir la vulnerabilidad de los sistemas bancarios con el fin de corregir sus debilidades y otorgarles sostenibilidad” (p.7). Según Sandoval (2015), “los países europeos tienen un sistema financiero más sólido por que implementaron medidas de seguridad y prevención del riesgo para afrontar los posibles rezagos o problemas del sector bancario” (p.2).

El seguimiento del sector bancario y agencias de cobro para los clientes morosos en la cartera castigada. De acuerdo a Montoya (2019), “conseja a las agencias externas y bancos analizar cómo está su flujo de caja de los clientes y así identificar la mejor herramienta para poder generar un posible pago, para así tener claro el estado de sus finanzas y decidir qué pasos dar con el fin de aliviar sus problemas de liquidez para el cliente y de recuperación de cartera para la organización” (p.1). Para Morales (2014) “es importante segmentar la cartera de clientes,

Diseño de Estrategias Cartera Castigada Scotiabank Colpatria

de acuerdo con las características comunes de estos y las cuentas, por ejemplo: antigüedad, monto, producto, geografía, perfil del cliente o la deuda, para así determinar las estrategias que son adecuadas para segmento de clientes que tienen problemas similares” (p.4). En 2015, Guerrero, ha concluido “la estrategia más importante para la recuperación de cartera es tener control de un buen proceso administrativo, teniendo buenas prácticas en la planeación, utilizando los instrumentos acordes para poder clarificar las distintas sus funciones” (p.2).

Según López (2012), “los recientes informes sobre el aumento de los morosos, el crecimiento del desempleo o el aumento del empleo informal, están demostrando que las entidades financieras están otorgando créditos de manera muy sencilla y en algunos casos no llegan a verificar el perfil del usuario, obviando la verdadera capacidad de pago del mismo”(p, 5). De acuerdo con Musons (2005), “al tener un conocimiento amplio del riesgo crediticio, su regulación bancaria (Basilea II) y gestión del riesgo, a través de la identificación, evaluación, mitigación, información y control, se busca reducir la problemática del riesgo de crédito en las entidades de financieras, incentivando a la mejora de la calidad de sus procesos, servicios y operaciones” (p.3). Finalmente, Stowe (2008), “indica que el riesgo crediticio es la probabilidad de que el deudor no cumpla con sus obligaciones en los términos acordados; es decir, el riesgo de que un deudor no cancele a la institución financiera el préstamo concedido en la fecha pactada” (p.4).

Teniendo en cuenta los argumentos de diferentes autores se identifica una oportunidad en la viabilidad de los créditos y préstamos otorgados por las instituciones financieras, De acuerdo con Ramírez (2012), “hay una mala evaluación del analista, sobreendeudamiento y el mal uso que los clientes hacen de sus créditos solicitados. Hay que manejar en mejores condiciones el

Diseño de Estrategias Cartera Castigada Scotiabank Colpatria

riesgo crediticio vinculado con la morosidad y una buena viabilidad” (p.23). Se coincide Según lo argumentado por Corrales (2005), “la importancia de que los analistas de crédito tengan mayor cuidado y realicen un mejor análisis para el otorgamiento de los créditos, porque finalmente son ellos que inician el otorgamiento del crédito, además se debe impulsar mayor dinamismo al área de recuperación de créditos para insistir y persuadir a los clientes para que paguen sus cuentas atrasadas” (p.4). En 2008 Vargas ha concluido “deduce que el riesgo crediticio depende de varios factores, entre ellos, la capacidad de pago del cliente, la calidad del colateral o garantía que respalda el préstamo, la solidez financiera del cliente y el entorno económico”(p. 21).

Diseño de Estrategias Cartera Castigada Scotiabank Colpatria

Marco Conceptual (Glosario)

Se anexa el Marco conceptual ya que es importante que los lectores conozcan los diferentes conceptos utilizados al interior del banco Scotiabank Colpatria en la cartera castigada, las definiciones serán de ayuda para poder contextualizar los diferentes argumentos del proyecto. A continuación, se relaciona los conceptos más importantes de la investigación realizada:

Recuperación de Cartera: es un proceso que busca que las personas jurídicas y naturales puedan realizar el pago del servicio ya prestado, en este caso por las obligaciones financieras que tienen con el banco Scotiabank Colpatria.

Cartera Castigada: en el banco Scotiabank Colpatria hace referencia a todos los créditos de consumo o tarjetas de crédito que tienen más de doscientos diez días de mora.

Eficiencias: son las rentabilidades o utilidades que deja el total de las cuentas castigadas donde se esperan un recaudo mensual favorable.

Agencias Externas: son las encargadas del proceso de gestión y cobranzas del total de un porcentaje de cuentas del total de la cartera castigada del banco Scotiabank Colpatria.

Gestión Cobranzas: el principal objetivo es recuperar con el mayor porcentaje posible el capital que el banco le presto al cliente.

Balance Score Card: es una herramienta importante para el Banco Scotiabank Colpatria por que ayuda a planificar y direccionar los indicadores más importantes, en pro de lograr los objetivos o metas.

Diseño de Estrategias Cartera Castigada Scotiabank Colpatria

El banco evalúa cuatro indicadores importantes:

- Cumplimiento de metas
- Calificación Formato de Supervision
- Capacity
- Calificación Área de Calidad

Condonación de Deuda: es un acto jurídico por el cual un acreedor libera al deudor de su obligación hacia él. Puede ser sobre la deuda total o parcial, en este caso el banco condona una parte del capital y el 100 % de intereses.

Regularización: quiere decir la aplicación de la negociación ofertada al cliente y cuando se evidencia el cierre definitivo del producto.

Cuentas BAU: quiere decir las cuentas que ya están castigadas y manejan más de doscientos diez días de mora de la asignación.

Cuentas New: son las cuentas que se castigan un mes antes, es decir lo recién castigado en el portafolio.

Capital: es el monto neto adeudado por el cliente, con este valor se liquida la condonación ofrecida por la agencia externa.

Capacity: asesores que tiene la agencia externa por cada ochocientos clientes debe tener un asesor para la gestión de cobranza de la cartera castigada.

Diseño de Estrategias Cartera Castigada Scotiabank Colpatria

Legalización de Cuenta: es el trámite que lleva acabo un a cuenta apenas se evidencia el Cumplimiento del mismo hasta dar con su cierre definitivo.

Segmentación: en este caso es la distribución de los años de castigo que están en el total de la cartera castigada.

Focalización: es enfocarse estratégicamente en una misma dirección por un determinado tiempo en este caso la primera focalización son los clientes que están recién castigado pues con ellos aumenta la posibilidad de recaudo mensual.

Planes de Descuento: Teniendo en cuenta los años de castigo el banco otorga un porcentaje de condonación a los clientes castigados del total de la cartera del banco Scotiabank Colpatria.

Metodología

Enfoque y Alcance de la Investigación

La presente investigación tiene un enfoque cualitativo de tipo descriptivo

En 2010, Hernandez ha concluido “el enfoque cualitativo es aquel que utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación, en este caso es importante obtener información de tipo descriptivo para la solución de los objetivos e interpretar de una forma más clara los resultados de las eficiencias” (p.24).se obtendrán los resultados desde noviembre 2020 hasta abril 2021 es decir seis meses de la cartera castigada del Banco Scotiabank Colpatria .

De acuerdo con Fernandez (2011), “el enfoque Cualitativo es aquel que utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación. La investigación cualitativa asume una realidad subjetiva, dinámica y compuesta por multiplicidad de contextos” (p.2).

En 2010, Barrera ha concluido “el enfoque cualitativo de investigación privilegia el análisis profundo y reflexivo de los significados subjetivos e intersubjetivos que forman parte de las realidades estudiadas” (p.5)

Diseño de Estrategias Cartera Castigada Scotiabank Colpatria

Población y Muestra

En la investigación se tiene en cuenta la población del portafolio total de la cartera castigada del banco Scotiabank Colpatria .

De acuerdo con Ñaupaz (2016), “la población de una investigación es el conjunto de objetos, hechos, eventos que se van a estudiar con las variadas técnicas. En las Ciencias Sociales la población es el conjunto de individuos o personas o instituciones que son motivo de investigación” (p.4).

Según López (2004), “población es el conjunto de personas u objetos de los que se desea conocer algo en una investigación. “El universo o población puede estar constituido por personas, animales, registros de datos, las muestras de laboratorio, los accidentes viales entre otros” (p.5).

Para la formulación de las estrategias Financieras para la cartera castigada en 2021 el Banco Scotiabank Colpatria, ha concluido con “Últimas Actualizaciones” se tiene en cuenta una población de 146.680 clientes, el cual tiene una asignación total en el portafolio de cartera castigada de 211.577 cuentas en mora con más de 210 días de mora .es decir ya castigadas el cual está compuesta por el 35% créditos de consumo y el 65 % tarjetas de crédito.

Diseño de Estrategias Cartera Castigada Scotiabank Colpatría

Instrumentos

Teniendo en cuenta la información consolidada mediante bases de datos de la cartera castigada del banco Scotiabank Colpatría se pretende analizar y Diseñar estrategias que mejoren las eficiencias mediante un instrumento de información estadística.

De acuerdo a Dominguez (2007) “la estadística es una ciencia que proporciona un conjunto métodos y técnicas que se utilizan para recolectar, organizar, presentar, e interpretar el comportamiento de los datos con respecto a una característica materia de estudio e investigación con la finalidad de obtener conclusiones válidas y tomar decisiones razonables” (p.5). De acuerdo a los tales análisis donde se tendrá en cuenta los resultados desde noviembre 2020 hasta abril del presente año de los indicadores más importantes y relevantes.

En 2017, Carrera ha concluido “**Estadística Descriptiva:** Parte de la estadística que analiza y describe un conjunto de datos de una muestra o de una población sin sacar conclusiones de tipo general” (p, 3).

Diseño de Estrategias Cartera Castigada Scotiabank Colpatria

Procedimientos

El estudio del proyecto de investigación se ha utilizado las dos fuentes de información primaria y secundaria, lo que ha permitido identificar la información de forma más clara y completa.

Para el proceso de investigación se recopilaron los datos más significativos referentes a la cartera castigada del banco Scotiabank Colpatria, como son la población total de la asignación y los productos que se manejan actualmente en la cartera es decir el 65 % de tarjetas de crédito y 35 % de créditos de consumo, y los resultados obtenidos de periodo de estudio desde noviembre 2020 hasta abril del presente año donde se recopilara la información de los indicadores evaluados por el banco

A través de su Balance Score Card:

- Cumplimiento de metas
- Calificación Formato de Supervisión
- Capacity
- Calificación Área de Calidad

Los resultados serán base para dar soluciones y estrategias diferenciales para disminuir el volumen de cartera castigada, brindando un apoyo de seguimiento y de mejora en la gestión de cobranza a las ocho agencias externas encargadas de administrar el total del portafolio de la cartera castigada del banco Scotiabank Colpatria.

Diseño de Estrategias Cartera Castigada Scotiabank Colpatria

Los recursos utilizados para el desarrollo de la información son:

Fuente de Información Primaria

Hace referencia a la institución o persona que recogió primero los datos y produjo la estadística. Esto aplica para datos que se encuentran de manera impresa, sitio web

- Banco Scotiabank Colpatria
- Información bases de datos
- Gráficos
- Resultados Mensuales

Fuente de Información Secundaria

Son Datos recogidos y ya elaborados, que existen previamente y son del interés del investigador por lo que ha sido producido con diversos propósitos. Para este caso se utiliza de manera cualitativa, como (actas, registros, informes, documentos).

- Agencias Externas de cobro
- Autores de gestion de cobranzas
- Banco de la Republica
- Otros Bancos
- Fuentes de página web

Diseño de Estrategias Cartera Castigada Scotiabank Colpatria

Análisis de información

Una vez recogidos los datos es necesario procesarlos, analizarlos e importante poder interpretar la información lo más claro posible. En 1993, Encinas ha concluido “indica que los datos en sí mismos tienen limitada importancia, es necesario “hacerlos hablar”, en ello consiste, en esencia, el análisis e interpretación de los datos” (p.19).

Con el análisis se obtiene una reflexión sobre los resultados obtenidos en función del problema de investigación, los objetivos y el marco teórico. Utilizamos dos técnicas de análisis el estadístico que es proceso cuando se describen los datos a través de gráficos, tablas, cuadros, dibujos diagramas, y el descriptivo por que la encuesta genera con la información recolectada un análisis de los datos con diferentes variables.

Teniendo en cuenta los resultados de los últimos seis meses de diferentes variables que se evalúan en el banco Scotiabank Colpatria al análisis de la información se va a desarrollar de la siguiente manera.

- Revisión permanente y reducción de datos.
- Disposición y transformación de datos.
- Análisis de contenido.
- Obtención de resultados y conclusiones.
- Verificación de conclusiones.

Diseño de Estrategias Cartera Castigada Scotiabank Colpatria

Se recopila la información total de la asignación de la cartera castigada del banco Scotiabank Colpatria, a través de esta información se puede identificar el total de las cuentas que se manejan y así mismo poder entender la distribución por años de castigo con su respectivo capital y sus cuentas, a través de los resultados se identifica la cantidad de tipos de descuento que brinda el banco Scotiabank Colpatria, focalizado por diferentes porcentajes de condonación y su composición total de tarjetas de crédito y créditos de consumo .

Para la medición de diferentes indicadores el banco utiliza una herramienta llamada Balance Score Card o también llamado tablero de control, es aplicada a ocho agencias externas de cobro que administran el total de la asignación de la cartera castigada. A través de los resultados de los indicadores se identifica cual agencia presenta más oportunidad y fortaleza, cuales son más consistentes, se utiliza esta herramienta para definir el diseño de estrategias que se quiere emplear en el proyecto.

El indicador más importante es el de recuperación de cartera mensual el cumplimiento de la meta de las agencias, pues se miden las eficiencias que tienen las agencias versus asignación aprobada por el banco ,se mide un promedio de seis meses evaluados desde noviembre 2020 hasta abril del presente año , ya que el banco hace poco se integró con el anterior banco llamado Citibank por lo tanto la recolección de datos no puede ser más extensa , por ese motivo las mediciones solo se aplican para ese semestre .se analiza el resultado de ocho agencias externas y a través de estos se emplea un diseño de estrategias financieras para mejorar las eficiencias de la cartera castigada del banco Scotiabank Colpatria.

Diseño de Estrategias Cartera Castigada Scotiabank Colpatria

Se obtendrán resultados de las calificaciones del formato de supervisión empleado por los empleados del banco donde se evalúa la administración y el control del recaudo de la cartera castigada de cada agencia de cobro , se analiza la información para poder determinar estrategias de control y planeación correcta de procesos internos de las agencias que presentan la mayor oportunidad ya que se tiene que emplear un plan de acción acorde para que el banco evite penalización o multas de la superintendencia por el servicio prestado a los clientes .

Las agencias externas de cobro tienen que cumplir con un número determinado de asesores según las cuentas asignadas, en este caso son ochocientos clientes por asesor, es muy importante medir este indicador porque los asesores son la base del cumplimiento y de mejorar las eficiencias, se tienen que emplear unas buenas prácticas de cobranzas para que la recuperación sea la esperada. En el proyecto es importante analizar diferentes estrategias para que se evite la rotación de asesores ya que, si se maneja un grupo sólido y con experiencia los resultados van a ser mejores, se sugiere apoyar al recurso humano para que se cree sentido de pertenencia y cultura organizacional, motivándolos con diferentes beneficios e incentivos mes a mes.

Los resultados del área de calidad se analizarán conforme a los monitores realizados a los asesores mensualmente, se tendrá en cuenta si el buen trato al cliente está siendo correcto o presentamos oportunidad en las gestiones de cobro, a través de estos resultados se pretenderá un plan de acciones para mejorar los resultados como entrenamientos, escucha de llamadas, y cursos de atención al cliente.

Diseño de Estrategias Cartera Castigada Scotiabank Colpatría

Para finalizar el análisis de la información se va emplear una serie de actividades o acciones mensuales por parte del banco y de las agencias externas para mejorar las oportunidades presentadas en los diferentes indicadores y se tomara en cuenta para el diseño de estrategias financieras que se va a realizar para mejorar las eficiencias del banco Scotiabank Colpatría.

Diseño de Estrategias Cartera Castigada Scotiabank Colpatria

Consideraciones Éticas

Se presenta un listado de los principios éticos que nos han parecido más relevantes:

De acuerdo con Argandoña (2018), “justicia es una virtud y un principio social básico de la persona: de alguna manera, viene a ser como el primer principio, del que dependen casi todos los demás, porque la actividad de un financiero debe estar orientada siempre a sus clientes, de activo y de pasivo” (p.2)

Integridad, que consiste en la coherencia de las decisiones entre sí y con los valores.

Veracidad es la equivalencia entre lo que se dice y lo que se piensa, a partir de la información disponible.

Transparencia es compartir la información y actuar de forma abierta.

Honestidad en manifestarse con coherencia y sinceridad, sin atender a consensos o hacer acepción de personas.

Teniendo en cuenta lo interpretado por Argandoña (2018), “la buena fe, que parte de la confianza en el otro para aceptar la veracidad de la información que el otro proporciona y servir a sus intereses” (p.1).

Confidencialidad. Respetar el carácter confidencial de la información que conozca en razón de su actividad y no utilizarla en beneficio propio o de terceros.

Diseño de Estrategias Cartera Castigada Scotiabank Colpatría

Resultados

Recopilada la información total de la asignación de la cartera castigada del Banco Scotiabank Colpatría y los resultados de los diferentes indicadores del balance score card en los últimos seis meses desde noviembre 2020 hasta abril del presente año, se puede evidenciar el comportamiento de las ocho agencias que administran el portafolio, se va identificar cual agencia presenta más oportunidad y fortaleza, de igual manera cuales están dentro de la media en base a los resultados mensuales. Con el diseño de estrategias financieras se mejorará la recuperación y las eficiencias a mediano plazo.

Tabla 1

Base total de asignación cartera castigada

Base Asignada Cartera Castigada Scotiabank Colpatría			
	Cientes	Cuentas	Capital
NEW CAIDAS	17845	23914	\$141.424.922.838
BAU	122967	182320	\$1.131.700.425.657
TOTAL	140812	206234	\$1.273.125.348.495

Nota: Información general Cartera castigada número total de: clientes, cuentas, capital. Fuente base de datos Scotiabank Colpatría elaboración propia.

Diseño de Estrategias Cartera Castigada Scotiabank Colpatria

La cartera castigada de banco Scotiabank Colpatria está compuesta por:

Las Cuentas recién castigadas NEW aproximadamente el volumen que cae mensual es de 23914 y las cuentas BAU es decir antiguas con 206234.

Figura 1

Porcentaje del total de la asignación cuentas NEW/BAU



Nota: la figura representa la participación en el portafolio de cuentas New / Bau. Fuente base de datos Scotiabank Colpatria elaboración propia.

Se evidencia un gran volumen de cuentas BAU del 89 % del total de la asignación, hace referencia en que la mayor parte de la asignación ya tiene un descuento representativo ya que entre más tenga en tiempo de castigo mayor es el porcentaje de condonación, un 11% cae a la cartera castigada es decir lo más nuevo de la asignación su descuento es mayor por el tiempo que tiene castigado.

Diseño de Estrategias Cartera Castigada Scotiabank Colpatría

La cartera castigada está distribuida por tarjetas de crédito y créditos de consumo:

Tabla 2

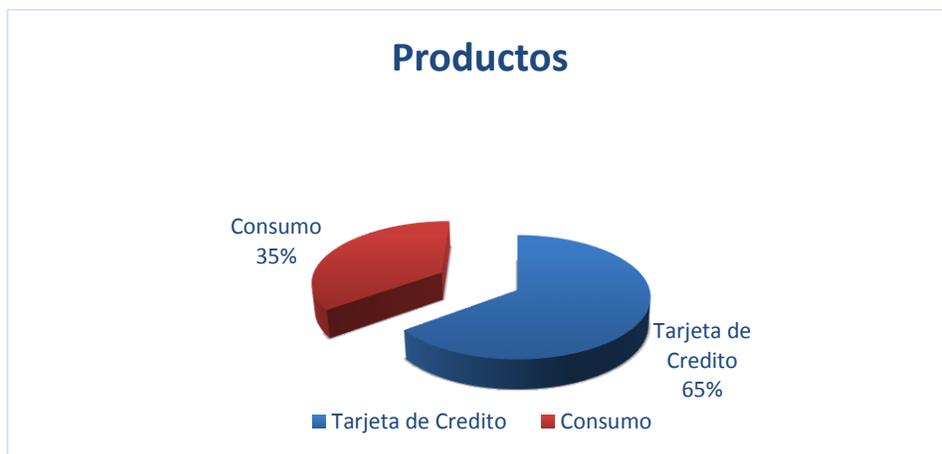
Cantidad total de productos: TC / Consumo

Producto	
Tarjeta de Crédito	133260
Consumo	72974
Total	206234

Nota: la tabla representa el total de cuentas de la cartera castigada del banco Scotiabank Colpatría de tarjetas de crédito y créditos de consumo. Fuente base de datos Scotiabank Colpatría elaboración propia.

Figura 2

Participación de tarjetas de crédito y créditos de consumo en la cartera castigada



Nota: la gráfica representa el porcentaje total de los dos productos que caen en castigo al año 2021. Fuente base de datos Scotiabank Colpatría elaboración propia.

Diseño de Estrategias Cartera Castigada Scotiabank Colpatria

Teniendo en cuenta esta distribución el 65% de la cartera castigada son tarjetas de crédito casi duplicando el porcentaje de los créditos de consumo, este último con un 35% de participación en la asignación total de la cartera castigada del banco Scotiabank Colpatria, se plantean acciones y estrategias para poder depurar y regularizar las tarjetas de crédito ya castigadas, para que se pueda equilibrar el portafolio y los productos estén en volúmenes equitativos.

Tabla 3

Distribución por años de castigo cartera Scotiabank Colpatria

<u>Distribución por años de castigo</u>		
<u>Año de castigo</u>	<u>Cuentas</u>	<u>Capital</u>
2021	40460	\$246.137.215.192
2020	50693	\$219.653.281.911
2019	30046	\$144.434.392.734
2018	11155	\$61.822.294.518
2017	10553	\$77.619.612.851
2016	7847	\$68.529.971.891
2015	6954	\$59.163.602.158
2014	13019	\$110.434.568.202
2013	15143	\$135.604.961.679
2012	10062	\$82.161.486.468
2011	2650	\$17.844.741.905
2010	3293	\$22.502.941.609
2009	4271	\$26.606.666.738
2008	51	\$321.409.974
2007	21	\$180.337.780
2005	11	\$72.312.908
2004	5	\$35.549.969
<u>TOTAL</u>	<u>206234</u>	<u>\$1.273.125.348.487</u>

Nota: Se evidencian un menor volumen de cuentas castigadas desde el año 2004, incrementando mayor concentración del portafolio desde 2014 a la fecha. Fuente base de datos Scotiabank Colpatria elaboración propia.

Diseño de Estrategias Cartera Castigada Scotiabank Colpatria

Teniendo en cuenta el portafolio total de la cartera castigada del banco Scotiabank Colpatria se segmenta por años de castigo, se puede evidenciar que cada vez se va limpiando el portafolio por la disminución de cuentas desde el año 2004, esto gracias al porcentaje de condonación que se le ofrece a estos clientes el cual es alto y pueden regularizar sus productos, esta tabla sirve para poder analizar y tomar decisiones en cuanto a focalización de año de castigo, puesto que se evidencia cual año es el que tiene más capital asignado y se pueden plantear estrategias de recuperación de cartera.

Figura 3

Tendencia por años de castigo vs cuentas



Nota: Se evidencia el pico de caídas de cuentas castigadas en el 2020, a partir de esta fecha se evidencia una disminución no tan notoria pero relevante. Fuente base de datos Scotiabank Colpatria elaboración propia.

Diseño de Estrategias Cartera Castigada Scotiabank Colpatria

Con la gráfica se puede evidenciar la línea de tendencia que hay en cada año y sus variables desde el 2004 hasta lo proyectado actualmente que es 2021, el incremento de las cuentas por año de castigo se identifica considerablemente desde el 2018 donde la línea de cuentas por año de castigo empieza a ascender en el portafolio del banco Scotiabank Colpatria hasta el año 2020.

En Colombia a finales de marzo del 2020 llegó por primera vez la pandemia COVID 19, a causa de ella se presentaron problemas económicos a nivel mundial y en el país, el comportamiento de la gráfica se evidencia que la línea de tendencia empezó a bajar desde 2020, se puede concluir que la pandemia no es un factor de problemática para evitar la recuperación de cartera castigada en el banco Scotiabank Colpatria, al contrario, las cuentas están disminuyendo según la gráfica a 2021.

Tabla 4

Distribución por planes de descuento ofertados cartera castigada

Planes de descuento cartera castigada		
Condonación	Cuentas	Capital
15%	53212	\$239.097.713.050
20%	26791	\$111.553.497.437
30%	38078	\$255.825.078.182
10%	40788	\$216.447.080.599
5%	41162	\$284.838.862.623
40%	6203	\$165.363.116.602
TOTAL	206234	\$1.273.125.348.493

Nota: El banco Scotiabank Colpatria tiene seis planes de condonación, esto depende del año en que la cuenta fue castigada, entre más reciente menor es el porcentaje de condonación. Fuente base de datos Scotiabank Colpatria elaboración propia.

Diseño de Estrategias Cartera Castigada Scotiabank Colpatria

Teniendo en cuenta los años de castigo el banco otorga un porcentaje de condonación a los clientes castigados del total de la cartera del banco Scotiabank Colpatria, aclarando que en castigo los intereses del cualquier producto ya sea consumo o tarjeta de crédito son 100% exonerados, es decir solo se cobra una parte del capital actual. De los planes de condonación más relevante es el plan 5 % es decir el cliente solo pagara un 5 % de su deuda y el Banco Scotiabank Colpatria le condona el 95 % restante.

Figura 4

Participación de planes de descuento por cuentas



Nota: Se evidencia el porcentaje de participación de los planes de castigo en la asignación total de la cartera castigada del banco Scotiabank Colpatria. Fuente base de datos Scotiabank Colpatria elaboración propia.

Diseño de Estrategias Cartera Castigada Scotiabank Colpatria

A través de la gráfica se puede identificar que un 3% del total de la asignación por cuentas tiene un descuento por plan 40% ,y un 20 % las cuentas que tienen el mejor descuento de la cartera castigada es decir plan 5 % , las agencias externas deberán estratégicamente focalizarse y segmentar de una buen manera las diferentes estrategias que se puede utilizar para la recuperación de cartera castigada , el banco Scotiabank Colpatria otorga unos descuentos bastantes representativos por ello se esperan resultados positivos en el recaudo .

La segmentación que se propone es en base en el tiempo de morosidad y el porcentaje de contacto directo del total de la cartera castigada, a través de esta información se podar focalizar las negociaciones más representativas.se puede considerar diferentes variables el comportamiento histórico del cliente y con éstas se buscan predecir su conducta de pago.

Dependiendo los resultados del balance score card mensual por ocho agencias de cobro. Por políticas internas del banco Scotiabank Colpatria las recuperaciones de cartera castigada son administradas por agencias externas, se divide la asignación

Las ocho agencias externas son evaluadas por diferentes variables cada mes:

- Resultado de recaudo vs capital asignado.
- Capacity: asesores que tiene la agencia por cada 800 clientes debe tener un asesor.
- Resultado Área de Calidad, es decir, el monitor de las llamadas realizadas se toma en cuenta una muestra aleatoria cada mes.
- Calificación formato de supervisión.
- PQR procedentes.
- Clientes sin legalizar cuando cumplen acuerdo de pago.

Diseño de Estrategias Cartera Castigada Scotiabank Colpatria

- Envío de canales alternos de comunicación
- Cumplimiento de horarios de cobranza
- Envío de procesos internos
- Reserva y confidencialidad bancaria
- USB de llamadas realizadas
- Cursos actualizados

Indicadores de Medición

Balance Score card:

El Balance Score Card del Banco Scotiabank Colpatria para castigo está compuesto por:

- Cumplimiento de metas
- Calificación Formato de Supervisión
- Capacity
- Calificación Área de Calidad

Diseño de Estrategias Cartera Castigada Scotiabank Colpatría

Tabla 5

Resultados de metas de recaudo Agencias Externas

<u>Agencia externa</u>	<u>Cumplimiento de Metas</u>						<u>PROMEDIO</u>
	<u>nov-20</u>	<u>dic-20</u>	<u>ene-21</u>	<u>feb-21</u>	<u>mar-21</u>	<u>abr-21</u>	
ASERCAR	60%	68%	80%	84%	118%	89%	83%
C&C SERVICE	57%	68%	75%	83%	124%	86%	82%
ADCOBRANZAS	76%	66%	76%	71%	113%	80%	80%
S&E CONSULTORES	68%	65%	50%	69%	122%	70%	74%
AECSA	101%	124%	87%	147%	223%	142%	137%
CONVENIR	84%	74%	65%	81%	116%	88%	85%
GESTICOBANZAS	78%	78%	67%	79%	129%	115%	91%
ASSOJURIDICA	85%	88%	53%	83%	156%	94%	93%

Nota: Se consolida los resultados de recaudo de las ocho Agencias Externas desde el mes de noviembre hasta abril del presente año. Fuente base de datos Scotiabank Colpatría elaboración propia.

Figura 5

Promedio Cumplimiento de meta recaudo mensual



Nota: Cumplimiento promedio por mes de las ocho Agencias Externas. Fuente base de datos Scotiabank Colpatría elaboración propia.

Diseño de Estrategias Cartera Castigada Scotiabank Colpatria

Teniendo en cuenta los resultados de los últimos seis en cuanto a recuperación vs meta asignada por el banco ,podemos concluir que solo una agencia externa llamada AECSA está cumpliendo con la recuperación por su promedio mensual de 137 % , las demás agencias presentan un desvío considerable , esto está afectando el recaudo general de castigo mensualmente por que no ayudan apalancar el resultado para el cumplimiento de metas mensuales , se puede evidenciar que el mes de marzo todas las agencias cumplieron algunas se sobre ejecutaron , sin embargo es preocupante los demás meses.

Figura 6

Cumplimiento de meta



Nota: Resultado mensual de desde noviembre hasta abril 2021 recaudo cartera castigada Banco Scotiabank Colpatria. Fuente base de datos Scotiabank Colpatria elaboración propia.

Diseño de Estrategias Cartera Castigada Scotiabank Colpatria

Con los Cumplimientos por mes se puede evidenciar la buena recuperación de cartera que se obtuvo en el mes de marzo 2021 el total de las agencias cumplieron su 100 % y más de una se sobre ejecuto con lo hizo AECSA a un 223%, lo contrario paso en meses como enero y noviembre donde el desvió de recuperación fue bastante representativo frente a los resultados que se esperaba por parte del banco. Evidentemente AECSA nos muestra a través de estos resultados que está realizando de manera acorde los procesos de cobranza y está ejecutando sus estrategias de recuperación de buena manera.

Con el diseño de estrategias se pretende que estas eficiencias de recaudo mejoren cada mes, con la implementación las agencias se sentirán más seguras en temas de análisis, control y seguimiento Del portafolio, la idea es poder plantear planes de acción inmediatos y acuerdos para poder ser reactivos con los resultados de estos últimos meses.

Tabla 6

Calificación Formato de Supervisión

<u>Agencia externa</u>	<u>Calificación Formato Auditoria</u>						<u>PROMEDIO</u>
	<u>nov-20</u>	<u>dic-20</u>	<u>ene-21</u>	<u>feb-21</u>	<u>mar-21</u>	<u>abr-21</u>	
ASERCAR	98%	96%	97%	88%	95%	91%	94%
C&C SERVICE	91%	95%	97%	97%	88%	98%	94%
ADCOBRANZAS	95%	92%	91%	88%	95%	94%	93%
S&E CONSULTORES	98%	94%	94%	95%	86%	86%	92%
AECSA	88%	96%	98%	99%	95%	98%	96%
CONVENIR	97%	100%	97%	90%	94%	94%	95%
GESTICOBANZAS	97%	98%	99%	99%	98%	100%	99%
ASSOJURIDICA	98%	100%	92%	94%	96%	92%	95%

Nota: Resultados formato de supervisión desde noviembre 2020 hasta abril del presente año.

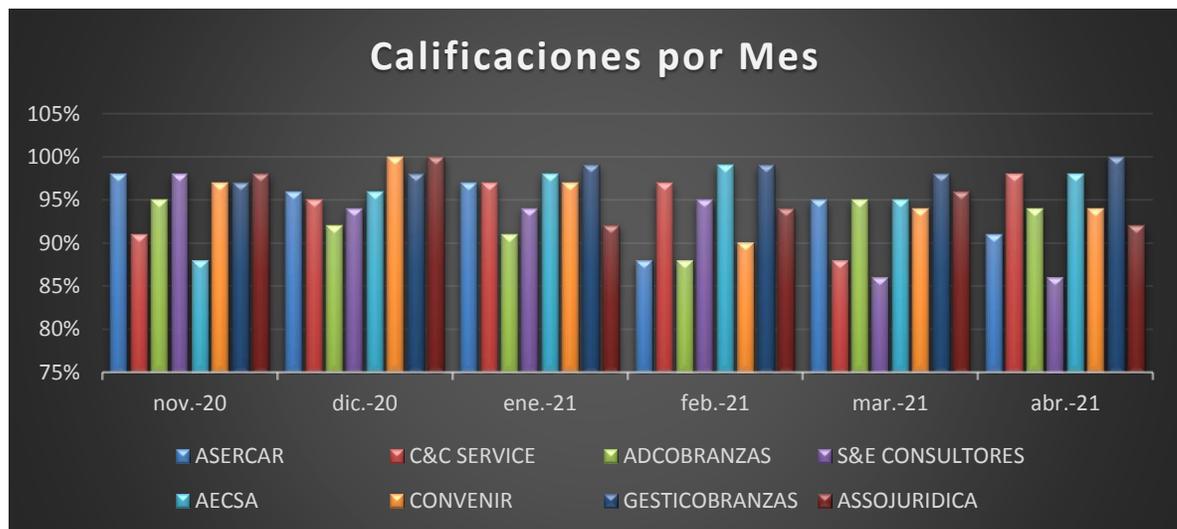
Fuente base de datos Scotiabank Colpatria elaboración propia.

Diseño de Estrategias Cartera Castigada Scotiabank Colpatria

Todos los meses el banco realiza un control interno donde verifica, controla y audita el trabajo realizado por las agencias externas de cobro. Teniendo en cuenta el resultado del formato de auditoria se penaliza la agencia externa con la factura por un 1 % si la calificación es inferior al 95 %.

Figura 7

Resultados mensuales Formato Supervisión Scotiabank Colpatria cartera castigada



Nota: Cumplimiento formato de supervisión por Agencias Externa. Fuente base de datos

Scotiabank Colpatria elaboración propia.

Se puede concluir con los resultados del periodo de estudio, que la mitad de las agencias externas cumplen con la calificación solicitada por el área de control interno del Banco Scotiabank Colpatria, los planes de acción que cada mes se envían no están siendo bien ejecutados por cuatro agencias de cobro, si bien es cierto el desvío de la calificación no es tan alto se tiene que empezar a trabajar en las falencias

Diseño de Estrategias Cartera Castigada Scotiabank Colpatria

encontradas ya que se evidencia meses en donde la calificación no es la esperada por el banco, de hecho, no hay un mes donde todas las agencias cumplan con el porcentaje del 100% el cual es la meta ,de hecho preocupa el promedio de SYE consultores y Adcobranzas ya que no pasan el 93 % de cumplimiento, en el diseño de estrategias que se empleara cada mes se retroalimentara y se va a reforzar los puntos afectados por el área de control para así poder tener una buena evolución en el control y la gestión que realiza cada agencia externa de cobro y así poder mejorar las calificaciones en general.

Tabla 7

Cumplimiento Capacity agencias externas

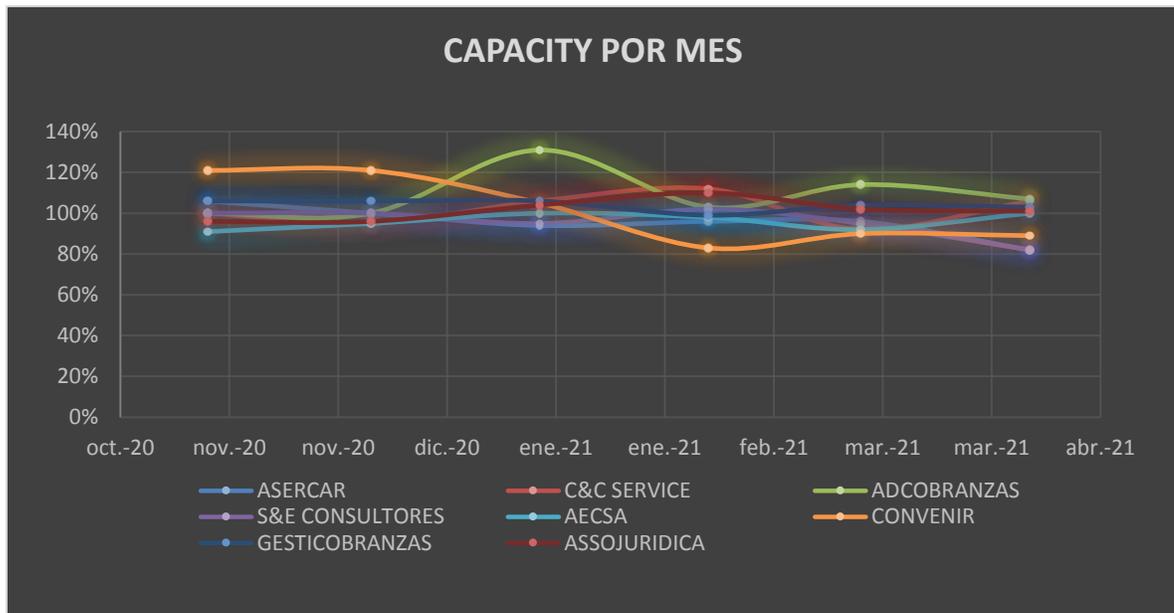
<u>Agencia externa</u>	<u>Capacity</u>						<u>PROMEDIO</u>
	<u>nov-20</u>	<u>dic-20</u>	<u>ene-21</u>	<u>feb-21</u>	<u>mar-21</u>	<u>abr-21</u>	
ASERCAR	106%	100%	94%	96%	96%	82%	96%
C&C SERVICE	100%	95%	106%	112%	92%	106%	102%
ADCOBRANZAS	100%	100%	131%	103%	114%	107%	109%
S&E CONSULTORES	100%	100%	95%	102%	95%	82%	96%
AECSA	91%	95%	100%	98%	92%	100%	96%
CONVENIR	121%	121%	105%	83%	90%	89%	102%
GESTICOBANZAS	106%	106%	106%	99%	104%	103%	104%
ASSOJURIDICA	96%	96%	104%	110%	102%	101%	102%

Nota: Porcentaje de asesores solicitados por el banco Scotiabank Colpatria por mes. Fuente base de datos Scotiabank Colpatria elaboración propia.

Diseño de Estrategias Cartera Castigada Scotiabank Colpatria

Figura 8

Tendencia de capacity por mes



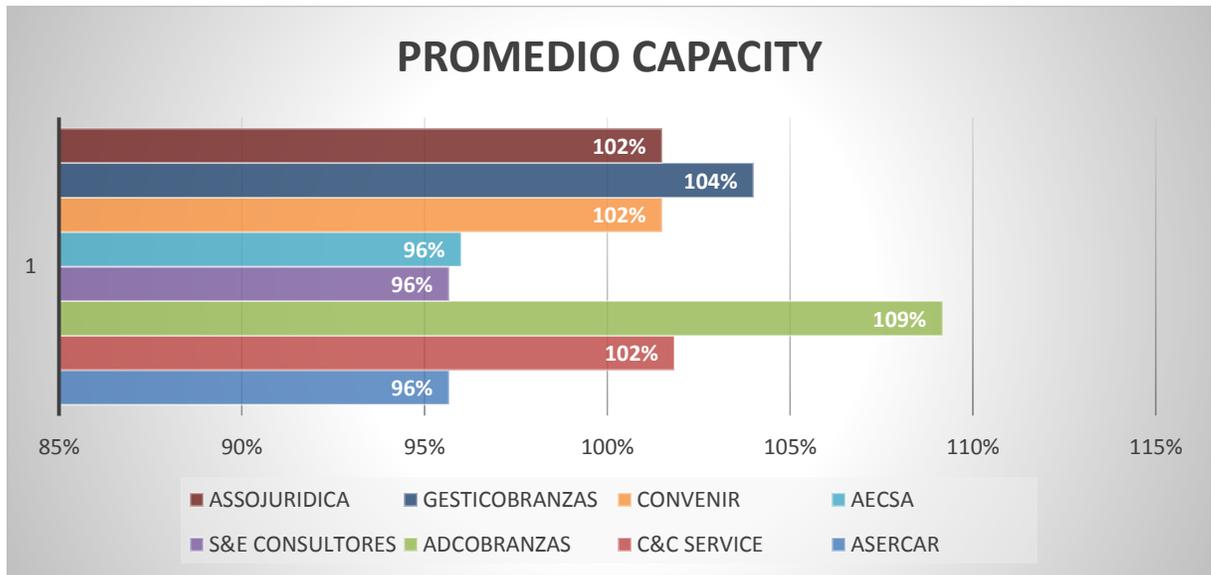
Nota: Resultados obtenidos desde noviembre 2020 hasta abril del presente año. Fuente base de datos Scotiabank Colpatria elaboración propia.

Para la recuperación de cartera es importante que la agencia externa contrate un asesor por cada ochocientos clientes de la cartera que administra del Banco Scotiabank Colpatria, se puede evidenciar que hay meses en el que la agencia no cumple con lo establecido con un 80% como Convenir y así ha mantenido una línea descendente desde el mes de enero, gracias a estos resultado se encienden las alarmas de las agencias que definitivamente no cumplen, lo contrario pasa con Adcobranzas que desde noviembre viene cumpliendo con el mínimo estándar solicitado por el banco.

Diseño de Estrategias Cartera Castigada Scotiabank Colpatría

Figura 9

Promedio capacity por Agencia Externa



Nota: Promedio de seis meses desde noviembre 2020 hasta abril del presente año. Fuente base de datos Scotiabank Colpatría elaboración propia.

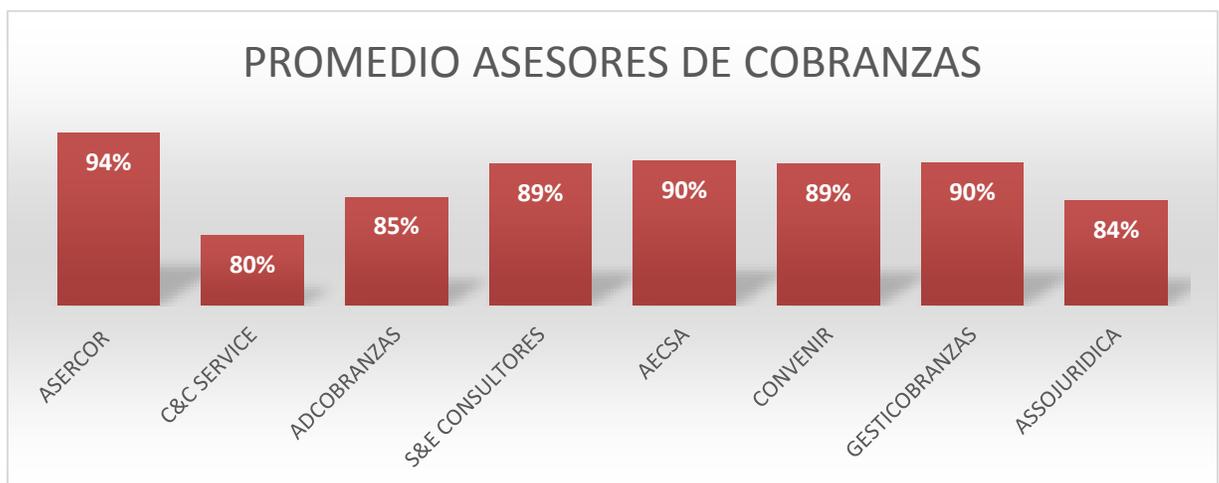
Se puede observar que tres agencias no cumplen con el promedio mensual solicitado , esto puede ser causa de diferentes oportunidades evidenciadas en general , la más importante que el recaudo mensual, no va ser el mismo con un capacity completo ,si faltan asesores la recuperación no va ser la esperada, los indicadores de productividad no van a ser tan eficientes como se espera por falta de personal , el seguimiento de cuentas pueden ser leves ya que no hay asesores encargados de dar un enfoque preferencial , los procesos tardaran más de lo debido por falta de recursos humanos .

Diseño de Estrategias Cartera Castigada Scotiabank Colpatría

Se puede concluir que este es un factor importante tanto para la agencia como para los resultados que espera el banco, si se tiene un capacity completo los resultados serán exitosos y positivos, la agencia tiene que contratar el personal adecuado, realizar un estudio del recurso humano completo para que los asesores no roten y así se consolide un equipo con experiencia ya que ellos son la base de la recuperación mensual.

Figura 10

Promedio Calificación por asesores de cobranzas



Nota: Resultado promedio mensual de las ocho Agencias Externas. Fuente base de datos Scotiabank Colpatría elaboración propia.

Para toda empresa es importante tener buenos resultados con la atención al cliente, porque de allí parte la base de obtener buenos resultados y mayores ingresos, es ideal una buena gestión de cobro para que los clientes estén receptivos de la información y puedan llegar a un acuerdo de pago oportuno.

Diseño de Estrategias Cartera Castigada Scotiabank Colpatria

El resultado mensual de los audios monitoreados para las agencias externas nos muestra que son variables, no se identifica una tendencia positiva que es lo que se espera cada mes, Scotiabank Colpatria califica a las ocho agencias de buena manera si se tiene un reporte superior al 90%, teniendo en cuenta la Figura 10 cumplen 3 agencias externas con el parámetro establecido son Asercor ,Aecsa,Gesticobranzas , por el contrarios las agencias que estén por debajo del rango el banco penalizara con la factura mensual pagada a las agencias de cobro.

Cada agencia tiene que tener su área de calidad interna por solicitud del banco Scotiabank Colpatria, ellos tienen que garantizar que el trato al cliente sea adecuado y que las buenas prácticas de cobranzas se realicen bajo lo establecido por la Superintendencia Financiera, esto con el fin de que la recuperación sea la más óptima posible y de que se eviten multas o sanciones que puedan perjudicar el buen nombre del Banco.

Para Diseñar Estrategias Financieras que permitan la mejora de las eficiencias de la cartera castigada del banco Scotiabank Colpatria.se emplearon tres matrices y un plan de trabajo mensual donde se hace participe el banco, las agencias y los asesores de cobranza.

Diseño de Estrategias Cartera Castigada Scotiabank Colpatria

Matriz de Evaluación de Factores Internos

Con esta matriz se puede evidenciar una aproximación de cómo están afectando los factores internos de las agencias externas de cobro y en el banco Scotiabank Colpatria en el desarrollo y crecimiento de los resultados obtenidos de la cartera castigada. La Matriz se elabora de la siguiente manera:

- Elabore la lista de fortalezas y debilidades internas de la empresa. Elaboración en base a los resultados de la Tabla 5, Tabla 6, Tabla 7, Tabla 8, Figura 6, Figura 7, Figura 8 del proyecto.
- Ponderaciones: se asigna la ponderación a cada variable. Este es un valor entre 0 (no importante) y 1 (muy importante). influencia en el desempeño de las eficiencias de la cartera castigada.
- Calificaciones: se asigna la calificación a cada variable. de 1 a 4. Para fortaleza menor: 3 o fortaleza mayor: 4. Para debilidad menor: 1 o debilidad mayor: 2. Se Realiza en base a los resultados de la Tabla 5, Tabla 6, Tabla 7, Tabla 8 del proyecto
- Puntuación ponderada: Se multiplica la ponderación de cada variable por su calificación, para obtener el resultado o la puntuación ponderada.
- Ponderación total: Se suman las puntuaciones ponderadas para determinar la puntuación ponderada de los factores internos.

Diseño de Estrategias Cartera Castigada Scotiabank Colpatría

Tabla 8

Matriz MEFI agencias externas

FACTORES INTERNOS	Ponderación (P) [0 y 1]	Fortaleza		Debilidad	
		Calificación (C) [3 o 4]	Puntuación ponderada (P*C)	Calificación (C) [1 o 2]	Puntuación ponderada (P*C)
Fortalezas internas					15,0
Cumple con entrega de procesos y solicitudes	0,5	3	1,5		
Cumplen con el horarios de cobranzas	1	4	4		
Cumplen con el área de entrenamiento de cobranzas	0,5	3	1,5		
Cumplen con envíos de canales alternos	1	4	4		
Cumplen con los parámetros de confidencialidad bancaria	1	4	4		
Debilidades internas					7,5
No cuentan con el capacity requerido por el banco	0,5			2	1
Las calificaciones del área de calidad no son las esperadas	0,5			1	0,5
La recuperación mensual versus meta ,tiene desvíos	1			2	2
No tienen indicadores de productividad	1			2	2
No tiene un diseño de trabajo mensual establecido	1			2	2
Total parcial:	8,00		15,0		7,5
Ponderación TOTAL:					22,5

Nota: Fortalezas y debilidades internas de las agencias externas. Fuente elaboración propia

Diseño de Estrategias Cartera Castigada Scotiabank Colpatría

Tabla 9

Matriz MEFI banco Scotiabank Colpatría

MATRIZ DE EVALUACION MEFI BANCO SCOTIABANK COLPATRIA					
FACTORES INTERNOS CLAVE	Ponderación (P) [0 y 1]	Fortaleza		Debilidad	
		Calificación (C) [3 o 4]	Puntuación ponderada (P*C)	Calificación (C) [1 o 2]	Puntuación ponderada (P*C)
Fortalezas internas					14,0
Cuenta con área de calidad interna	1	3	3		
Realiza Auditoria mensual	1	4	4		
Alto porcentaje de cuentas recién castigadas	1	3	3		
Coordinadores para seguimiento de resultados	1	4	4		
Debilidades internas					5,5
Envío de asignación oportuna	0,5			2	1
Falta de reuniones con las agencias externas	0,5			1	0,5
Indicadores de productividad	1			2	2
Seguimientos de PQR	1			2	2
Total parcial:	7,00		14,0		5,5
Ponderación TOTAL:					19,5

Nota: Fortalezas y debilidades internas del banco Scotiabank Colpatría. Fuente elaboración propia

Diseño de Estrategias Cartera Castigada Scotiabank Colpatria

Matriz de Evaluación de Factores Externos

Se realiza matriz de factores externos como herramienta importante para determinar una serie de oportunidades y amenazas reales que puede aprovechar el banco Scotiabank Colpatria y las agencias externas en la cartera castigada en cuanto a la organización, administración o ejecución de procesos.

La Matriz se elabora de la siguiente manera:

- Se determinan los factores de éxito en los que se incluyan oportunidades y amenazas. Elaboración en base a los resultados de la Tabla 5, Tabla 6, Tabla 7, ,Figura 6,Figura7,Figura8,Figura9,Figura10 del proyecto.
- Ponderaciones: se asigna la ponderación a cada variable. Este es un valor entre 0 (no importante) y 1 (muy importante). Independiente de que sea oportunidad o amenaza, las mayores ponderaciones se asignan a las variables de más influencia en el desempeño de las eficiencias de la cartera castigada.
- Calificaciones: se asigna la calificación a cada variable. de 1 a 4. Para oportunidad y amenaza ,se realiza en base a los resultados de la Tabla 5, Tabla 6, Tabla 7, del proyecto
- Puntuación ponderada: Se multiplica la ponderación de cada variable por su calificación, para obtener el resultado o la puntuación ponderada.
- Ponderación total: Se suman las puntuaciones ponderadas para determinar la puntuación ponderada de los factores internos.

Diseño de Estrategias Cartera Castigada Scotiabank Colpatría

Tabla 10

Matriz MEFE agencias externas

FACTOR	Ponderación (P) [0 y 1]	Oportunidad		Amenaza	
		Calificación (C) [1, 2, 3 o 4]	Puntuación ponderada (P*C)	Calificación (C) [1, 2, 3 o 4]	Puntuación ponderada (P*C)
Oportunidades externas					9,20
Nuevas caídas de clientes castigados	1	3	3		
Nuevos porcentajes de condonación	0,5	2	1		
Aplicación de negociaciones	1	2	2		
Nuevos corresponsales bancarios	0,8	4	3,2		
Amenazas externas					14,00
Problemas económicos por Pandemia	1			3	3,00
Problemas de orden publico	1			4	4,00
Clientes no contactados	1			3	3,00
Rotaciones de cuentas con todas las agencias	1			3	3,00
Resuelve tu deuda	0,5			2	1,00
	7,80		9,2		14,0
	Ponderación total				23,2

Nota: Oportunidades y amenazas externas de las agencias de cobro. Fuente elaboración propia

Diseño de Estrategias Cartera Castigada Scotiabank Colpatría

Tabla 11

Matriz MEFE banco Scotiabank Colpatría

FACTOR	Ponderación (P) [0 y 1]	Oportunidad		Amenaza		
		Calificación (C) [1, 2, 3 o 4]	Puntuación ponderada (P*C)	Calificación (C) [1, 2, 3 o 4]	Puntuación ponderada (P*C)	
Oportunidades externas						8,00
Aprobaciones del área de riesgo	1	3	3			
Posible venta de cartera	0,5	1	0,5			
PQR por atención al cliente	1	3	3			
Fallas tecnológicas en los aplicativos	0,5	3	1,5			
Amenazas externas						8,50
Problemas económicos por Pandemia	1			3	3,00	
Problemas de orden publico	0,5			4	2,00	
Mala reputación en el sector	0,5			3	1,50	
Resuelve tu deuda	1			2	2,00	
	6,00		8,0		8,5	16,5
Ponderación total						

Nota: Oportunidades y amenazas banco Scotiabank Colpatría. Fuente elaboración propia

Diseño de Estrategias Cartera Castigada Scotiabank Colpatria

Matriz de Riesgo de Medición y Análisis Proyectado

Se realiza un tablero de control donde se evalúa mediante medición de riesgo al banco, agencias externas y los asesores de cobranza con el objetivo de mejorar su índice de desempeño a lo largo del periodo.

La Matriz de riesgo de medición y análisis se elabora de la siguiente manera:

- Proyecto estratégico: está distribuido en tres sectores importantes para la recuperación de la cartera castigada son, el banco Scotiabank Colpatria, las agencias externas y los asesores de cobranzas.
- Objetivo general: elaboración en base a los resultados de la Tabla 5, Tabla 6, Tabla 7, Figura 5, Figura 6, Figura 7, Figura 8 del proyecto.
- Fases: actividades de cada proyecto estratégico.
- Indicador por escala de riesgo en base a la Tabla 5, Tabla 6, Tabla 7, Figura 5, Figura 6, Figura 7, Figura 8 del proyecto.
- Propuesta de Período de medición: dependiendo la fase puede ser diaria, semanal o mensual
- Índice de desempeño esperado: valor que se espera al ejecutar el 100 % de la fase o actividad.
- Índice de desempeño del proyectado: Valor proyectado a mediano plazo para medir el grado de eficiencia del proyecto.
- Dependiendo el color de Calificación de desempeño (excelente, bueno, regular, ineficiente, crítico).

Diseño de Estrategias Cartera Castigada Scotiabank Colpatría

Tabla 12

Medición y Análisis de Riesgo Banco Scotiabank Colpatría

Medición y Análisis Banco Scotiabank Colpatría								
Proyecto Estratégico	Objetivo General	Fase	Objetivo de cada Fase	Indicador Periodo estudio	Frecuencia de medición	Período de medición	Índice de desempeño esperado	Índice de desempeño proyectado
Banco Scotiabank Colpatría	Incrementar las eficiencias mensuales de la cartera castigada del banco Scotiabank Colpatría	Evaluación del Balance Scorecard	Cumplimiento de : Metas , Capacity, Calificación QA, Formato Supervisión	40%	mensual	mensual	100%	110%
		Distribución por meses de castigo y % de condonación	Segmentar de manera correcta los clientes deudores	30%	mensual	mensual	100%	110%
		Unificación de datos del aplicativo interno	Consolidar información completa de los datos , saldos , motivo Mora , Capital	30%	diario	mensual	100%	120%

Escala de riesgo	Excelente	Bueno	Regular	Ineficiente	Crítico

Nota: Diseño estratégico para la evaluación y resultados esperados banco Scotiabank Colpatría. Fuente elaboración propia

Diseño de Estrategias Cartera Castigada Scotiabank Colpatría

Tabla 13

Medición y Análisis de Riesgo Agencias Externas

Medición y Análisis de Riesgo Agencias Externas								
Proyecto Estratégico	Objetivo General	Fase	Objetivo de cada Fase	Indicador	Frecuencia de medición	Período de medición	Índice de desempeño esperado	Índice de desempeño proyectado
Agencias externas	Administrar de una manera correcta el portafolio de la cartera castigada del banco Scotiabank Colpatría	Cumplimiento de Capacity e Infraestructura solicitada	Número de asesores solicitados por el banco , tecnología , e infraestructura	35%	diario	mensual	100%	120%
		Envío de Estrategias y canales alternos	Envío de canales a todos los deudores ,gestión por cliente ,ofrecimiento de porcentaje condonación	30%	diario	mensual	100%	110%
		Seguimiento de la cartera Castigada y Recuperación	Medición del Desempeño ,Control de procesos ,acuerdos proyectados ,clientes representativos	40%	diario	mensual	100%	120%

Escala de riesgo
Excelente
Bueno
Regular
Ineficiente
Crítico

Nota: Diseño estratégico para la evaluación y resultados esperados agencias externas. Fuente elaboración propia

Diseño de Estrategias Cartera Castigada Scotiabank Colpatría

Tabla 14

Medición y Análisis de Riesgo Asesores de Cobranzas

Medición y Análisis de Riesgo Asesores de Cobranzas								
Proyecto Estratégico	Objetivo General	Fase	Objetivo de cada Fase	Indicador	Frecuencia de medición	Período de medición	Índice de desempeño esperado	Índice de desempeño proyectado
Asesores de Cobranzas	Manejar unas buenas prácticas de Cobranza en pro de la recuperación de cartera mensual y del trato justo a los deudores del banco Scotiabank Colpatría	Recaudo Diario clientes del banco Scotiabank Colpatría	Recuperación por asesor para el cumplimiento de meta solicitada por el banco	35%	diario	mensual	100%	120%
		Porcentaje cierre de negociaciones con ofrecimiento de planes otorgados	acuerdos de pago ofrecidos y cumplidos por los clientes morosos	35%	diario	mensual	100%	120%
		Calificación de servicio al cliente y gestión de cobranzas	gestión integral en las llamadas realizadas del total de la asignación	30%	diario	mensual	100%	120%

Escala de riesgo Excelente Bueno Regular Ineficiente Crítico

Nota: Diseño estratégico para la evaluación y resultados esperados asesores de cobranzas. Fuente elaboración propia

Diseño de Estrategias Cartera Castigada Scotiabank Colpatria

Diseño de Estrategia Plan de Trabajo Mensual

El plan de trabajo está enfocado en las oportunidades evidenciadas mensualmente por parte del banco, las agencias externas y la base fundamental de la recuperación de cartera el cual son los asesores de cobranzas. Se emplea prioridad al seguimiento de los procesos internos, controlando con tiempos y responsables estipulados, la entrega de reportes en pro de obtener una buena recuperación de cartera mensual y adicional mejorar las estrategias de cobro y de contacto con el total del portafolio de la cartera castigada del banco Scotiabank Colpatria.

Con el siguiente diseño de estrategia mensual se espera que el Banco Scotiabank Colpatria y las ocho agencias externas trabajen de la mano en pro de la recuperación de recaudo y de obtener mejores calificaciones en cuanto a los resultados evidenciados de los cuatro indicadores más importantes del Balance Score Card.

Diseño de Estrategias Cartera Castigada Scotiabank Colpatría

Tabla 15

Plan de trabajo mensual banco Scotiabank Colpatría

PLAN DE TRABAJO MENSUAL BANCO SCOTIABANK COLPATRIA

#	Estrategia	Objetivo	Fecha	Responsable
1	ENVIO ASIGNACION	Enviar el segundo día hábil de cada mes la asignación a las agencias externas	Primer Semana	Banco
2	RECONOCER MAS	Envío de clientes no contactados para pasar por estrategia reconocer mas	Primer Semana	Banco
3	AUDITORIA	El banco auditara físicamente las instalaciones de la agencia externa ,temas de seguridad de la información y gestión integral de cobranzas	Primer Semana	Banco
4	CALIDAD	El área de QA del banco realizara monitoreos semanales para evidenciar oportunidades de gestión en cobranzas a tiempo	Todo el Mes	Banco
5	PRODUCTIVIDAD DIARIA	Se le evaluara a cada agencia externa su productividad diaria de acuerdo a la medición de desempeño del proyecto	Todo el Mes	Banco
6	GESTION DE PROYECCION Y EJECUTADO	A diario se realizara actualización de recaudo y desvió presentado por proyección	Todo el Mes	Banco
7	VIDEOCONFERENCIA	Cada martes y viernes se realizara una conexión por llamada con las ocho agencias para evaluar las estrategias y resultados	Todo el Mes	Banco

Nota: Acciones a realizar mensualmente por parte del banco Scotiabank Colpatría. Fuente elaboración propia.

Diseño de Estrategias Cartera Castigada Scotiabank Colpatría

Tabla 16

Plan de trabajo mensual agencias externas

PLAN DE TRABAJO MENSUAL AGENCIAS EXTERNAS				
#	Estrategia	Objetivo	Fecha	Responsable
1	ENVIO CAPACITY	Reportar al banco Scotiabank Colpatría que los asesores estén completos según lo requerido	Primer Semana	Agencia
2	ENVIO NOTA DE CALIDAD	Enviar al banco el reporte final de las calificaciones mensuales del área de calidad de la agencia externa	Primer Semana	Agencia
3	TOPOLIZACION POR PRODUCTOS	Estrategia enfocada a los productos de castigo en especial TC para las cuentas recién castigadas , contactadas , y con abono mensual	Primer Semana	Agencia
7	ESTRATEGIAS DE BARRIDO	Seguimiento de acuerdos de pago, clientes incumplidos o renuentes	Todo el Mes	Agencia
8	CALIDAD	Se realizaran monitoreos semanales para evidenciar falencias de gestión con los asesores generando un plan de acción inmediato	Todo el Mes	Agencia
9	ENVIO DE ESTRATEGIAS	Envió de canales alternos de comunicación (email,sms,blaster,visitas)	Todo el Mes	Agencia
10	PRODUCTIVIDAD DIARIA	Revisar que cada asesor genere una gestión integra y completa de acuerdo a la asignación que les pertenece	Todo el Mes	Agencia
11	SEGUIMIENTO AL CIERRE	Seguimiento a promesas diarias y cierre enfocado al cumplimiento de meta	Cuarta Semana	Agencia
12	VALIDACION APLICATIVOS	Validación del aplicativo confirmando el cierre definitivo de los productos que se evidencia cumplimiento	Todo el Mes	Agencia
13	INCENTIVOS	Por cumplimiento de metas diarias, semanales o mensuales. Se les dará un incentivo económico o de tiempo libre a los asesores	Todo el Mes	Agencia
14	VIDEOCONFERENCIA	Cada martes y viernes se realizara una conexión por llamada con las ocho agencias para evaluar las estrategias y resultados	Todo el Mes	Agencia

Nota: Acciones a realizar mensualmente por parte de la agencia externa. Fuente elaboración propia.

Diseño de Estrategias Cartera Castigada Scotiabank Colpatría

Tabla 17

Plan de trabajo mensual asesores de cobranzas

PLAN DE TRABAJO MENSUAL ASESORES DE COBRANZAS

#	Estrategia	Objetivo	Fecha	Responsable
1	GESTION INCUMPLIDOS	Gestión a clientes incumplidos del mes anterior solicitando pagos inmediatos	Primer Semana	Asesor de Cobranzas
2	FOCALIZACION POR PRODUCTOS	Se realiza barrido de la asignación empezando por tarjetas de crédito y posterior créditos de consumo	Primer Semana	Asesor de Cobranzas
3	BARRIDO CUENTAS TOTALES	Focalizar clientes contactados para cerrarlos en la negociación	Segunda Semana	Asesor de Cobranzas
4	JORNADAS ESPECIALES	Jornada de citación a titulares representativos para el día 15	Segunda Semana	Asesor de Cobranzas
5	JORNADA DE LOCALIZACION	Gestión sin contacto en jornadas de 7 a 8 am Y sábados de 6 a 8 pm	Todo el Mes	Asesor de Cobranzas
6	ESTRATEGIAS DE BARRIDO CUENTAS	Seguimiento de acuerdos de pago, clientes incumplidos o renuentes	Todo el Mes	Asesor de Cobranzas
7	CLIENTES REPRESENTATIVOS	Cada asesor tendrá que cerrar negociación con 5 clientes representativos	Todo el Mes	Asesor de Cobranzas
8	SOLICITUD DE ABONOS	Clientes sin compromiso	Cuarta Semana	Asesor de Cobranzas
9	SEGUIMIENTO AL CIERRE	Seguimiento a promesas diarias y cierre enfocado al cumplimiento de meta	Cuarta Semana	Asesor de Cobranzas
10	SEGUIMIENTO INCUMPLIDOS	Renegociar clientes incumplidos , presionado con visitas	Todo el Mes	Asesor de Cobranzas
11	ESTRATEGIA CUENTAS NEW	Gestión obligatoria desde el primer día que llegue en la asignación	Primer Semana	Asesor de Cobranzas

Nota: Acciones a realizar mensualmente por parte de los asesores de cobranzas. Fuente elaboración propia.

Diseño de Estrategias Cartera Castigada Scotiabank Colpatria

Prácticas y Estrategias de Cobranzas

Para mejorar los resultados es indispensable manejar una buena práctica de cobranza las agencias externas que administran la cartera castigada del banco Scotiabank Colpatria tienen que empezar a trabajar en ello.

- Es importante manejar las llamadas de manera amistosa con los deudores y conocer el ciclo de su estado actual.
- Las ocho agencias de cobro externo tienen que prepararse con anterioridad para enfrentarse a cada persona a la que se va a cobrar,
- Es ideal conocer el historial porque si se usa un libreto solo se obtienen respuestas genéricas.
- Adicional conocer el ciclo de negocio del deudor, por ejemplo, para saber con qué frecuencia recibe sus ingresos y cómo le ha afectado la situación actual.
- Ser claros con las condiciones del acuerdo, capacidades de cada parte.
- Las partes deben demostrar que se merecen la confianza del otro.
- Se sugiere que desde el inicio se pongan sobre la mesa los tiempos, expectativas, voluntades y capacidades de las partes
- En caso de que el cliente no pueda pagar el total del acuerdo se puede proponer un pago voluntario para reducir el capital adeudado.

Diseño de Estrategias Cartera Castigada Scotiabank Colpatria

Hay que tener en cuenta que las negociaciones y sus resultados no necesariamente se van a producir rápido. La agencia externa debe hacer un seguimiento detallado de cada cuenta por cobrar, que le permita entender a cada deudor y la relación que existe, ya que donde hay una buena comunicación y confianza ganada, la recuperación será más ágil y menos costosa, mientras que donde se rompe la confianza y se debe proceder a mecanismos más difíciles

Un buen asesor de cartera es quien sabe guiar a una persona por un proceso para que esta pueda, responsable y organizadamente, cumplir con sus pagos. En una gestión bien hecha se sabe reconocer cuándo un deudor responderá mejor y merece el trato otorgado en un cobro persuasivo.

Las agencias externas tienen que conocer de fondo la cartera vencida antes de recuperarla, se recomienda considerar que los deudores son agentes económicos racionales y toman decisiones sobre pagar o no dependiendo de variables sobre los distintos tipos de escenarios que enfrentarían. Los deudores tienden a comprometerse más con pagar si ven que lo que ganan por medio de un acuerdo es más de lo que pueden perder.

Teniendo en cuenta lo anterior es importante venderle el mejor beneficio posible al deudor, aprovechar en este caso las campañas especiales que brinda el Banco Scotiabank Colpatria ya que se brinda un buen porcentaje de condonación.

Para la recuperación de cartera del banco Scotiabank Colpatria y mejorar las eficiencias es importante generar cambios en el modelo de cobranza, es necesario utilizar nuevas técnicas y herramientas de análisis en distintos ámbitos, con el fin de llevar a cabo una evaluación más precisa del riesgo asociado a cada cliente.

Diseño de Estrategias Cartera Castigada Scotiabank Colpatria

Las prácticas se enfocan en mejorar el proceso de cobranza en cada una de las diferentes dimensiones del modelo operativo:

- Segmentos / Clientes
- Canales
- Procesos
- Tecnología
- Recurso humano
- Medición del desempeño

Segmentos / Deudores

Se definen con base en el tiempo de morosidad y el porcentaje de contacto directo del total de la cartera castigada, a través de esta información se podar focalizar las negociaciones más representativas.

Para realizar las nuevas segmentaciones se consideran variables del comportamiento histórico del cliente y con éstas se buscan predecir su conducta de pago. Una vez que se identifican los segmentos, y dependiendo de las características específicas de cada uno, se definen las estrategias más adecuadas para recuperar la cartera.

Canales Alternos

Se utilizaban para establecer contacto o comunicación con el cliente eran vía telefónica y visitas personales. En muchas ocasiones el banco se encontró dentro del contexto limitado por la calidad de los datos del cliente, los cuales dificultaban la negociación al momento de realizar la

Diseño de Estrategias Cartera Castigada Scotiabank Colpatria

labor de cobranza. se identificó la necesidad de incrementar los canales de comunicación con el cliente para aumentar el alcance de la cobranza.

El banco tiene que adaptarse a las necesidades de los clientes, ofreciendo modalidades personalizadas y de autoservicio, aprovechando las ventajas que tienen las nuevas tecnologías. Canales tales como el autoservicio, sitios web, mensajes de voz, sms, correo tradicional y correo

Electrónico fomentan una presencia importante en la relación entre cliente y la institución financiera, por la practicidad y comodidad que otorgan en el proceso.

Con la investigación se evidencia que varios de estos canales están tenidos en cuenta por las agencias externas, pero no se están controlando los envíos correctamente y no están siendo tan asertivos en el envío de los canales, se puede recomendar a cada agencia que proponga un modelo de autoservicio de cobranza ya que no se está utilizando y sería de gran ayuda para aumentar indicadores de contacto directo y de posible negociación.

Procesos

Para hacer más eficiente la labor de cobranza, se deben definir iniciativas que mejoren la ejecución y desempeño de los procesos a través de diseños, matrices o planes de acción mensualmente, control de procesos, seguimiento de cartera castigada, la implementación de indicadores de productividad que permitan integrar un enfoque de mejora continua y seguimiento del plan de trabajo propuesto mensualmente.

Es importante la estandarización de procesos, con base en lineamientos a través de su documentación en manuales de cobranza que soporten la operación, teniendo en cuenta lo anterior se les solicitara a las ocho agencias externa de cobro un manual de procesos internos operativos.

Diseño de Estrategias Cartera Castigada Scotiabank Colpatria

Recurso Humano Cobranzas

Se recomendará a las ocho agencias externas del banco Scotiabank Colpatria tener un plan diferencial con los asesores desde los recursos humanos internos, así poder incentivar a los asesores y creando sentido de pertenecía y cultura organización para que trabajen de una manera feliz y acorde. Ya que es importante tener una base de asesores de cobranzas consolidada y con experiencia. Es temas de recuperación de cartera es importante que los asesores de cobranza tengan una visión integral del cliente, así como ser especialistas en el diagnóstico y manejo del nivel de morosidad, a fin de dar una atención personalizada y proponer soluciones integrales para cada cliente. De modo que la asesoría es reorientada y enfocada a las necesidades del cliente, a fin de resolver sus preocupaciones financieras, estableciendo el convenio con la mayor probabilidad de éxito.

Con el objetivo de ofrecer un mejor servicio al cliente, la estructura organizacional de cobranza incentiva a que los ejecutivos aprendan a administrar la relación con cada cliente de manera individual.

Para determinar la cartera que se asignará a cada una de las agencias es importante revisar reportes de productividad y analizar los resultados cada mes con el fin de determinar la siguiente estrategia a seguir.

Diseño de Estrategias Cartera Castigada Scotiabank Colpatria

Medición del Desempeño

Existen una serie de indicadores base, los cuales se tienen que implementar para determinar el nivel de productividad de la cobranza. Estos indicadores ayudan a descomponer la cobranza de las cuentas asignadas en las diferentes fases, y así determinar la efectividad de cada fase.

Adicional al balance score card manejado por el banco se recomienda utilizar las siguientes mediciones de desempeños para las agencias externas del banco Scotiabank Colpatria:

- Porcentaje de penetración = cuentas contactadas / cuentas asignadas
- Porcentaje de intensidad = intentos / cuentas intentadas
- Porcentaje de efectivo = contactos / intentos
- Porcentaje promesas = contactos exitosos / total de contactos
- Porcentaje promesas cumplidas
- Porcentaje promesas rotas

Algunas de las ventajas que se pretenden lograr a partir de lo propuesto o recomendado es:

- Mayor Seguimiento del portafolio
- Cumplimiento de las Matrices del Proyecto
- Mejorar los niveles del servicio al cliente
- Identificación anticipada de cuentas recién castigadas
- Incremento del rendimiento a través de Indicadores de productividad

Conclusiones

La propuesta investigativa estuvo enfocada el diseño de estrategias que permitan el incremento de las eficiencias de la cartera castigada del banco Scotiabank Colpatria. A través de diferentes autores se ha evidenciado que la gestión de Cobranzas para los clientes morosos no es la adecuada. En 2018, Realpe en su artículo, concluye “si no existe una buena administración y control para poder evitar los impagos establecidos en el área de cobranzas, por las diferentes estrategias y políticas de cobranzas, esto da como resultado que no se identifiquen las respectivas etapas de cobranzas lo que origina una mala segmentación en el tipo de cartera en cuanto a fecha de mora, montos vencidos, producto, ubicación geográfica, perfil de clientes y otros” (p.50). Con el diseño de estrategias se espera a mediano plazo que las agencias externas empleen una gestión de Cobranzas completa y acorde a lo solicitado.

La administración de cartera castigada por parte de las ocho agencias externas presenta una gran oportunidad de mejora. De acuerdo con Rosillon (2009) “La administración de cartera castigada es un proceso básico de seguimiento y representa para el banco una herramienta fundamental para la obtención de una rentabilidad y liquidez” (p,1). Una de las más influyentes causas del deterioro de la cartera está en su poca o nula administración. Con el diagnóstico y el análisis realizado desde noviembre 2020 hasta abril del presente Año se identifica la falta de seguimiento y recaudo esperado del portafolio asignado a cada agencia externa, es preocupante los resultados promediados por agencias mes a mes, por eso es indispensable empezar a trabajar en el plan de acción mensual y en el seguimiento de las matrices relacionadas donde se esperan que el porcentaje de cumplimiento mejore.

Diseño de Estrategias Cartera Castigada Scotiabank Colpatria

Se diseñan estrategias financieras que permitan la mejora de las eficiencias de la cartera castigada del banco Scotiabank Colpatria, se evidenció que la cartera castigada cuenta con una participación de 35% para créditos de consumo y del 65% para tarjetas de crédito, para equilibrar la asignación se realizó el diseño de estrategias el cual está orientado al plan de trabajo mensual para las agencias externas en la Tabla 16 ,donde se pretende una segmentación por productos y planes con el objetivo de enfocarse en la primer semana del mes para las cuentas recién castigadas en especial las tarjetas de crédito por su mayor participación y así disminuir su volumen en el total de la cartera.

Adicional los resultados de las agencias externas no fueron los esperados por el banco, de acuerdo con la Figura 5 solo una agencia cumplió con el promedio mensual de recuperación al 137%, el mes de marzo 2021 fue el único mes en que todas las agencias cumplieron el recaudo, con la medición realizada en la Tabla 14 según la matriz y análisis de riesgo de los asesores de cobranzas se evidencio que la recuperación por asesor está en estado crítico, por ende se tiene que tiene que llevar a cabo el plan de trabajo mensual para asesores de cobranzas realizado en la Tabla 17 con la estrategia de gestión a clientes incumplidos del mes pasado y el barrido a cuentas representativas en la primer semana del mes ,apoyado de jornadas especiales donde se citan clientes con montos altos para la quincena y para la cuarta semana focalizar a clientes contactados para cerrarlos en la negociación.

Se identifica en la Figura 3 un incremento de las cuentas por año de castigo considerablemente desde 2018 hasta 2020 donde la línea de tendencia empieza a descender a pesar de la Pandemia, indicando que no fue una problemática para la recuperación de cartera en el banco Scotiabank Colpatria, sin embargo, con un posible incremento de la cartera se

Diseño de Estrategias Cartera Castigada Scotiabank Colpatria

relacionó el diseño de estrategias basado en la Tabla 9 con la matriz de evaluación factores internos y el plan de acción mensual en la Tabla 15 orientadas al banco Scotiabank Colpatria donde se tiene como estrategia primordial la segmentación de clientes y planes de condonación para que las agencias por medio de su administración mejoren su recuperación y eviten el incremento de la cartera castigada, como control se llevara a cabo una reunión cada martes y viernes por videoconferencia o de manera presencial para evaluar los resultados .

Los promedios por mes indican que el diseño de estrategias realizado se debe ejecutar lo antes posible, las agencias externas no están administrando correctamente la cartera castigada, con las estrategias de la Tabla 16 orientado a las agencias de cobro se pretende que las agencias midan la productividad de sus asesores a diario, revisando que la gestión sea integra y completa de acuerdo a la asignación que les pertenece , con el fin de mejorar el índice de desempeño mensual y cumplimiento del porcentaje proyectado donde se espera que las eficiencias puedan mejorar a mediano plazo ,teniendo en cuenta el objetivo principal que es la recuperación de cartera castigada del banco Scotiabank Colpatria.

En cuanto a los objetivos específicos se da cumplimiento, se realiza un diagnóstico y análisis del periodo de estudio año de la asignación total de la cartera castigada del banco Scotiabank Colpatria, dando una imagen clara y concisa de cómo está actualmente el cumplimiento de los distintos indicadores evaluados del banco a las agencias externas de cobro, se logró identificar de acuerdo a la Figura7 que cuatro agencias externas cumplieron con la calificación mensual del periodo evaluado. Teniendo en cuenta la Figura 8 se puede evidenciar meses en el que una agencia no cumple con lo establecido solo con un rango del 80% y así ha

Diseño de Estrategias Cartera Castigada Scotiabank Colpatria

Mantenido una línea descendente desde el mes de enero ,se va a solicitar un plan de acción a la gerencia de la agencia, teniendo en cuenta la Figura 8 se identificó que cinco agencias cumplen con el promedio mensual del periodo evaluado con el capacity solicitado. Y por último el promedio de la calificación por asesores de cobranzas según la Figura 10 indica la oportunidad que se está teniendo en la gestión integral y del cobro de cartera que se debe emplear un asesor.

Con la investigación y los resultados se relacionan los conceptos asociados a estrategias financieras de cartera castigada y gestión de cobranzas identificados. De acuerdo con Réyes (2011), “la cobranza es vital para una empresa, por lo cual la gestión debe ser lo más ágil posible en pro de cumplir con las expectativas de los clientes” el cobro debe tener una gestión integral y con buenas prácticas de cobranzas, es importante según Sánchez (2019)“una buena recuperación de cartera se logra presintiendo y nunca desistiendo “la constancia vence lo que la dicha no alcanza” Todos sabemos que muchas cosas en la vida no se logran a la primera, y el proceso de cobrar cartera vencida castigada, no es la excepción”(p.2).es importante reforzar los procesos internos con el recurso humano, ya que para una buena recuperación de cartera es indispensable contar con un grupo de asesores consolidado y con experiencia, se recomienda incentivar a los asesores creando sentido de pertenecía y cultura con la organizacional.

Diseño de Estrategias Cartera Castigada Scotiabank Colpatria

Para futuras investigaciones enfocadas en recuperación de cartera castigada se sugiere revisar a fondo la posible inclusión de nuevas tendencias tecnológicas financieras (Fintech) para un mayor desarrollo en la mejora de eficiencias de recaudo y de gestión de cobranzas. Con esta idea se puede fortalecer los indicadores de productividad y de resultados, los porcentajes de condonación pueden llegar a ser llamativos para el deudor, de hecho beneficiosos por el descuento a capital otorgado y para los clientes no contactados pueden tener la posibilidad de tener su información a la fecha a través de los aplicativos llegar a un acuerdo más fácil con una información clara.

Recomendaciones

- Para el banco Scotiabank Colpatria y el área de riesgo se recomienda la implementación y aprobación de nuevos planes de condonación o campañas especiales segmentando por cosechas de años de castigo cada trimestre, para así extender mediante canales alternos la invitación a los clientes para ferias de condonación presencial, esto ayudaría a limpiar de buena forma el portafolio y a incrementar las eficiencias de recaudo.
- Para las agencias externas de cobro es indispensable para la recuperación de cartera que inviertan en un aplicativo completo donde se pueda descargar todos los indicadores que la administración pueda evaluar y así lograr un desarrollo eficiente de los procesos y estrategias de la recuperación de cartera.
- Es importante que mensualmente se lleve a cabo una presentación de resultados presencial o virtual, con los coordinadores del banco y gerentes de las agencias externas, donde se pueda evidenciar los resultados del mes de todos los indicadores que evalúa el banco actualmente.

Diseño de Estrategias Cartera Castigada Scotiabank Colpatria

Bibliografía

- Alcaraz. (2010). *Factores Determinantes de la morosidad* . Obtenido de http://repositorio.unas.edu.pe/bitstream/handle/UNAS/1678/TS_JJMA_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Argandoña. (2018). Obtenido de Principios Eticos para las Finanzas: <https://blog.iese.edu/antonioargandona/2018/03/07/principios-eticos-para-las-finanzas/>
- Avendaño. (2005). *El acuerdo de Basilea estado del arte SARC*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3223/322327245007.pdf>
- Bancolombia. (2019). *Administracion y Finanzas* . Obtenido de <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/negocios/actualizate/administracion-y-finanzas/claves-para-recuperar-cartera-vencida>
- Barrera. (2010). *Los Enfoques en la Investigacion Cientifica* . Obtenido de https://www.uaeh.edu.mx/docencia/VI_Presentaciones/licenciatura_en_mercadotecnia/fundamentos_de_metodologia_investigacion/PRES39.pdf
- Cabrera. (2021). *Factores responsables disparo mora creditica* . Obtenido de <https://www.portafolio.co/mis-finanzas/ahorro/tres-factores-responsables-disparo-mora-crediticia-110584>
- Cáceres. (2019). *Como una empresa puede disminuir el riesgo de credito* . Obtenido de <https://www.telecheque.cl/blog/como-una-empresa-puede-disminuir-el-riesgo-de-credito/>
- Carrera. (2017). *Estadística Términos y Recolección de Datos*. Obtenido de <https://miblotoblog.wordpress.com/2017/11/11/la-estadistica-terminos-de-estadistica-recoleccion-de-dato/>
- COLL. (2009). *Definicion prestamo bancario* . Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/prestamo-bancario.html>
- Colpatria, S. (2021). *Ultimas Actualizaciones* . Obtenido de <https://www.scotiabankcolpatria.com/acerca-de/noticias>

- Diseño de Estrategias Cartera Castigada Scotiabank Colpatria
Corrales. (2005). *Analisis de Credito Empresarial* . Obtenido de
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232005000400007&lng=en&nrm=iso&tlng=es
- Culqui. (2013). *Tipos de riesgos Financieros* . Obtenido de
<http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/10872/1/72T00331.pdf>
- Dominguez. (2017). *El análisis de información y las investigaciones cuantitativa y cualitativa*. Obtenido de
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662007000300020
- Encinas. (1993). *Interpretacion de Datos*. Obtenido de
https://www.academia.edu/17254264/Analisis_e_interpretacion_de_datos
- Fernandez. (2011). *Metodologia de la Investigacion* . Obtenido de
<https://sites.google.com/site/metodologiadelainvestigacionb7/capitulos-1-sampieri>
- Garcia. (2019). *Sistema de cobro de cartera* . Obtenido de
<https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/15319/2019darlygarcia1.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Garzon. (2019). *Riesgos en el Sistema Financiero*. Obtenido de
https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/13983/1/2019_Riesgos_Sistema_financiero.pdf
- Guerrero. (2010). *Redes de Seguridad Financiera* . Obtenido de
<https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Redes-de-seguridad-financiera-Aspectos-conceptuales-y-experiencias-recientes-en-Am%C3%A9rica-Latina-y-el-Caribe.pdf>
- Guerrero. (2015). *Planeacion Estrategica* . Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/la-planeacion-estrategica-en-el-proceso-administrativo/>
- Hernandez. (2010). *Metodologia* . Obtenido de
http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/sanchez_a_m/capitulo3.pdf
- Horne. (2010). *La Politica de credito de una entidad Financiera*. Obtenido de
<https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/12/la-politica-de-creditos-de-una-entidad-financiera/>

Diseño de Estrategias Cartera Castigada Scotiabank Colpatria

Lopez. (2012). *Principales Estrategias Financieras de las Empresas*. Obtenido de <https://incp.org.co/principales-estrategias-financieras-de-las-empresas/>

Melendez. (2011). *Factores que determinan la calidad de la cartera crediticia* . Obtenido de <https://web.ua.es/es/giecryal/documentos/microfinanzas-amazonia.pdf>

Montoya. (2019). *La Importancia del Flujo de Efectivo*. Obtenido de <https://www.eleconomista.com.mx/opinion/La-importancia-del-flujo-de-efectivo-20150817-0012.html>

Morales. (2014). *Definicion de credito* . Obtenido de <https://definicion.de/credito/>

Musons. (2005). *Medicion del riesgo Crediticio* . Obtenido de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2518-44312014000200002

Ñaupaz. (2016). *Poblacion y Muestra* . Obtenido de <http://ri.uaemex.mx/oca/view/20.500.11799/35134/1/secme-21544.pdf>

Parra. (2015). *Impacto Financiero de los Clientes Morosos*. Obtenido de http://repositorio.esumer.edu.co/bitstream/esumer/794/2/Esumer_morosos.pdf

Perez. (2005). *Tecnicas de Gestion* . Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352005000600004&lng=es

Perotti. (2015). *La Gestion del Conocimiento*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/riesgo-de-credito.html>

Ramirez. (2012). *Valoracion y Riesgo Crediticio en Colombia*. Obtenido de https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/647/1/FPE_3-2_A05_Meneses-Macuac%C3%A9_valoracion-y-riesgo-crediticio-en-colombia.pdf

Realpe. (2018). *Propuesta de mejora en el Recaudo de cartera de una Universidad* . Obtenido de <https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/22440/1/Propuesta%20de%20Mejora%20al%20proceso%20de%20cartera%20de%20una%20Universidad.pdf>

Diseño de Estrategias Cartera Castigada Scotiabank Colpatria

Reyes. (2011). *Gestion de Cobranzas* . Obtenido de

http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2518-44312014000200002

Rodriguez. (2015). *Microfinanzas*. Obtenido de

<http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/1482/1/T-ULVR-1490.pdf>

Romero. (2019). *Riesgos en el sistema Financiero* . Obtenido de

https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/13983/1/2019_Riesgos_Sistema_financiero.pdf

Rosillon. (2009). *Analisis Financiero*. Obtenido de

http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842009000400009

Sanchez. (2019). *Cobro de Cartera Vencida* . Obtenido de <https://j4pro.com/cobrar-cartera-vencida>

Sandoval. (2015). *Regulacion y Gestion de Riesgos Financieros* . Obtenido de

https://www.asobancaria.com/wp-content/uploads/dig-libro-regulacion-y-gestion-de-riesgos-financieros-2018-3-septiembre-2019_min.pdf

Stowe. (2008). *Analisis de Riesgos Crediticios* . Obtenido de

<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/20997/1/T2827i.pdf>

Valencia. (2020). *Cobro prejudicial*. Obtenido de

<https://defensorialg.com.co/normatividades/cobro-prejudicial/cobro-prejudicial.pdf>

Vallejo. (2016). *Medida e impactos economicos* . Obtenido de

<https://www.banrep.gov.co/es/medidas-banrep-covid-19-0>

Vandome. (2009). *Factores de ahorro y credito* . Obtenido de

http://repositorio.unas.edu.pe/bitstream/handle/UNAS/1678/TS_JJMA_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Vargas. (2014). *Medicion del Riesgo Crediticio* . Obtenido de

http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/sanchez_a_m/capitulo3.pdf

Vasquez. (2019). *Sistema de cobro* . Obtenido de

<https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/15319/2019darlygarcia1.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Diseño de Estrategias Cartera Castigada Scotiabank Colpatria