



UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS

VICERECTORÍA UNIVERSITARIA ABIERTA Y A DISTANCIA

VUAD



**PLAN DE DESARROLLO PARA UN NUEVO
PRODUCTO CON INTEL BPO, UTILIZANDO LA
PLATAFORMA TECNOLÓGICA AVI**

Vicerrectoría General de Universidad Abierta y a
Distancia VUAD

Nerie Maritza Tavera Sierra

Bogotá, 2016

© Derechos Reservados Universidad Santo Tomás Abierta y a Distancia, VUAD 2014



Dedicatoria

A Dios Padre todo poderoso.

A mi madre Francisca Sierra.

A mi Esposo Oscar Ángel.

A mi hija Catalina Ángel.

A mis demás familiares.

A mis profesores.



Resumen

El Proyecto se encamina a la mejora, distribución y venta de un producto ya elaborado que pertenece a la empresa INTELI BPO, su nombre AVI (Agente Virtual Inteligente), este producto (robot) automatiza la gestión telefónica con una lógica basada en algoritmos de decisión de acuerdo a las respuestas o tipologías de las llamadas.

En la actualidad con los clientes que utilizan el AVI, se ha demostrado un incremento en la productividad de un 42.66%, de llamadas efectivas atendidas, lo anterior disminuye directamente en los costos de operación de las empresas dedicadas a gestión telefónica con especialidad en recuperación de cartera.

Teniendo en cuenta los indicadores de cartera de las diferentes compañías del sector financiero y Cooperativo en nuestro país, se ha diseñado un modelo de segmentación con el fin de que AVI sea una herramienta eficaz y permita establecer estrategias de cubrimiento en segmentos determinados de cartera, estas estrategias de cubrimiento serian por:

- ✓ Priorización en la gestión de los mayores saldos por los cuales las empresas clientes de INTELI BPO, reciben mejores remuneración.
- ✓ Poder establecer algoritmos de decisión asociados a la altura de mora de la cartera.
- ✓ De acuerdo a los resultados obtenidos de cada estrategia sugerir posterior mente en forma automática la mejor segmentación.
- ✓ Esta mejora permitirá a INTELI BPO incrementar su precio de venta en un 25% respaldado con la mejora en la funcionalidad del producto.



Summary

The project is aimed at improving, distribution and sale of a product already developed that belongs to the company INTELI BPO, your name AVI (Intelligent Virtual Agent), this product (robot) automates the telephone management with a logic-based decision algorithms according to the responses or types of calls.

Today with customers using the AVI has been shown to increase the productivity of a 42.66% of answered calls effective, this diminishes directly in the operating costs of the companies engaged in telephone management specializing in recovery handbag.

Given the portfolio indicators of different companies in the financial and cooperative sector in our country, we have designed a segmentation model in order that AVI is an effective tool to establish strategies and coverage in certain portfolio segments, these coverage strategies would be by:

- ✓ Prioritization in the management of higher balances by which companies INTELI BPO clients receive better remuneration.
- ✓ Decision to establish algorithms associated with the level of arrears in the portfolio.
- ✓ According to the results of each strategy mind later suggest automatically the best segmentation.
- ✓ This improvement will allow INTELI BPO increase their sales price by 25% backed by improved product functionality.



Contenido

Resumen.....	4
Summary	5
Introducción	9
Área de Investigación.....	14
Objetivos	14
Objetivo general.....	14
Objetivos específicos.....	14
Alcance y Restricciones	15
Análisis de Entornos/Sector	16
Análisis del Macro entorno	16
Reporte de Datos a las centrales de riesgo.....	16
Tiempo de Permanencia de la Información Contenida en las Bases de Datos de las Centrales de Riesgo. Ley 1266 de 2008.....	16
Preguntas frecuentes para absolver consultas específicas sobre la Ley de Habeas Data	18
Análisis del Micro entorno	20
Evaluación, Clasificación y calificación del Crédito.	20
Entorno Misional.....	30
Ubicación.....	30
Misión.....	30
Visión.....	30
Entorno Estratégico.....	30
Circular 015 del 2010 sac _ superfinanciera (Superintendencia Financiera, 2010).....	32
Circular externa 041 de 2007 sistema de administración del riesgo operativo (SARO) (Superintendencia Financiera, 2008)	33
Circular externa 048 de 2014 gestión de cobranza, horarios adecuados. (Superintendencia Financiera, 2012).....	33



Circular externa 052 de 2007 estándares de seguridad y calidad para el manejo de la información a través de medios y canales de distribución de productos y servicios (Superintendencia Financiera, 2007)	34
Ley estatutaria 1581 de 2012 habeas data (El Congreso de Colombia, 2012)	34
Diagnostico Organizacional.....	35
Aplicación de Herramientas de Diagnostico	35
Ficha Tecnica:	35
Análisis de respuesta.....	37
Propuesta de solución.....	41
Referentes teóricos	41
Descripción de la solución:.....	47
Inteligencia	48
Modelos de Segmentación:.....	48
Implementación de la propuesta	51
Etapas:.....	51
Plan de Accion.....	59
Balance Score Card.....	59



LISTA DE GRAFICOS

GRAFICO 1 CARTERA TOTAL	10
GRAFICO 2 CONSUMO.....	11
GRAFICO 3 CARTERA DE CONSUMO POR TIPO DE PRODUCTO	12
GRAFICO 4 EN CUANTO TIEMPO DE ENTRAR EN MORA UNA OBLIGACIÓN, ES ENVIADA A COBRO PRE JURÍDICO?	37
GRAFICO 5 EN QUE ALTURA DE MORA ES ENTREGADA LA OBLIGACIÓN A COBRO JURÍDICO?.....	38
GRAFICO 6 QUÉ TIPO DE PRODUCTOS ENVÍAN A COBRO PRE- JURÍDICO?.....	39
GRAFICO 7 QUÉ EFECTIVIDAD DE RECUPERACIÓN ESPERA USTED DE LA AGENCIA DE COBRO? ...	40
GRAFICO 8 QUE RESULTADO BUSCA USTED AL EXTERNALIZAR SU CARTERA ADMINISTRATIVA?	41

LISTA DE FIGURAS

TABLA 1 PREGUNTAS FRECUENTES 1	18
TABLA 2 PREGUNTAS FRECUENTES 2	19
TABLA 3 CLASIFICACIÓN DE CARTERA POR ESTADOS PENDIENTES.....	23
TABLA 4 CLASIFICACIÓN CRÉDITOS COMERCIALES.....	28
TABLA 5 CLASIFICACIÓN CRÉDITOS DE CONSUMO	29
TABLA 6 CLASIFICACIÓN CRÉDITOS DE VIVIENDA.....	29
TABLA 7 CLASIFICACIÓN CRÉDITO MICROCRÉDITO	29
TABLA 8 ENCUESTA Y FICHA TECNICA	36
ILUSTRACIÓN 1 INTELIGENCIA	48
ILUSTRACIÓN 2 SALDO CAPITAL Vs EDAD DE MORA	49
ILUSTRACIÓN 3 HÁBITO DE PAGO	50



Introducción

Desde la creación de las entidades bancarias, existe la visión de buscar la mejor estrategia para el recaudo de cartera, esta visión se basa especialmente en la dificultad que experimentan los titulares sean naturales o jurídicas, para el pago de las obligaciones.

Las dificultades provienen como consecuencia de los problemas que presenta el entorno, de acuerdo a los siguientes factores: reducción de ingresos, el desempleo, el endeudamiento simultáneo, sobrecostos por el no pago a tiempo de las obligaciones, las variaciones de tasas de interés, la colocación con apetito de riesgo de algunas entidades.

En el 2014 la cartera total creció al 11.95% real anual (impulsada principalmente por cartera comercial). Frente a diciembre el saldo de cartera total aumentó en \$5.16billones, tras ubicarse en \$334.76billones.

El aumento en la cartera vencida evidenciada durante el segundo semestre de 2014, específicamente en algunos créditos a PYMES y de libre inversión en la modalidad de consumo, muestra una corrección durante el mes de enero de 2015.

El microcrédito continúa mejorando su comportamiento debido a un fortalecimiento en las políticas de otorgamiento que adoptaron las entidades. (Hernández Correa, 2015)

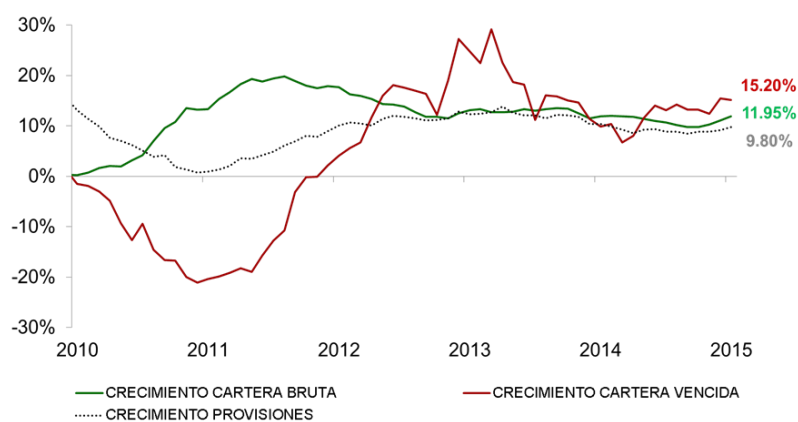


Grafico 1 Cartera total

Consumo: Durante el 2014 la cartera de consumo moderó su crecimiento. Durante el mes de enero creció al 8.5%. Los productos de vehículos y créditos rotativos mostraron un mayor crecimiento. En contraste, frente a diciembre se observó una reducción en el saldo en tarjetas de crédito y en los productos de libre inversión. (Hernández Correa, 2015)

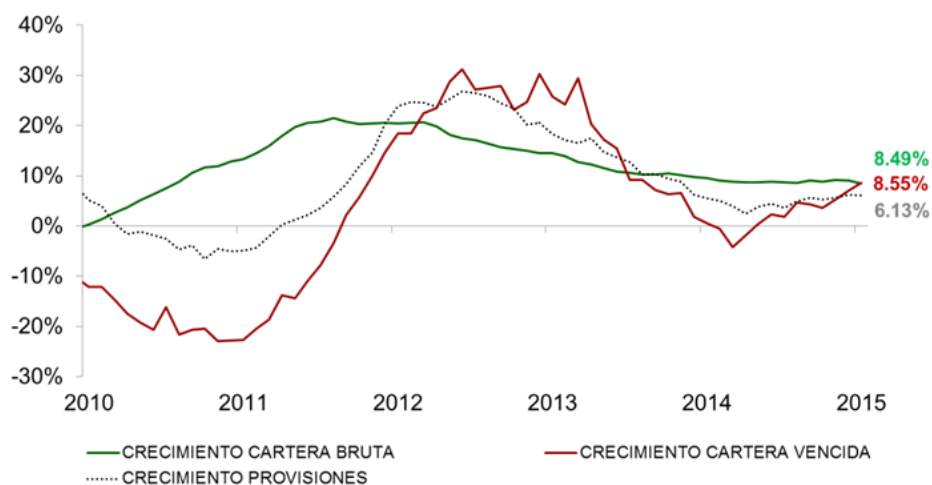


Grafico 2 Consumo

Por lo general, en el primer trimestre del año se registra una moderación en productos como las tarjetas de crédito, debido a los prepagos que efectúan los clientes frente a los gastos de cierre de año.

En enero de 2015 el producto con el mayor crecimiento real anual correspondió a libranza (12.14%). Por su parte, los créditos rotativos y los de vehículos registraron una variación real anual en enero de 2015 de 2.12% y 11.28%, respectivamente, frente al -3.70% y 3.68%, registrado doce meses atrás. (Hernández Correa, 2015)

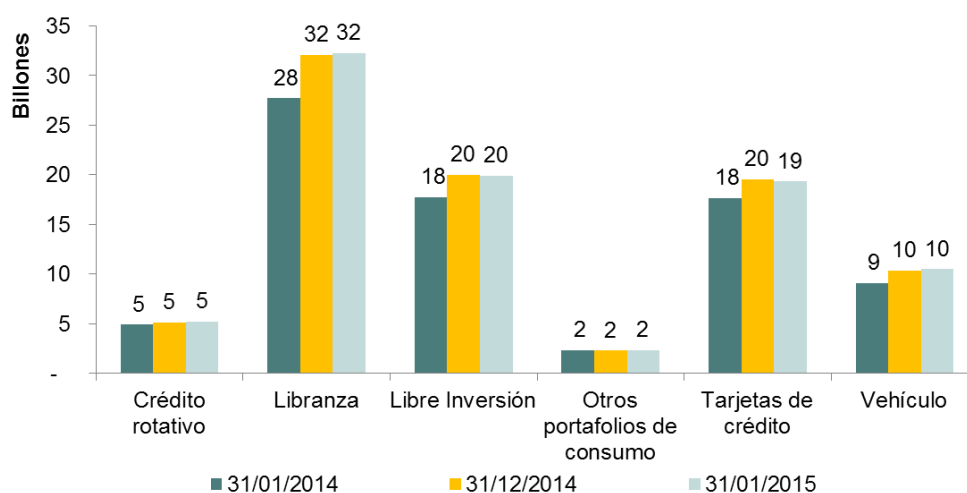


Grafico 3 Cartera de consumo por tipo de producto

Debido al crecimiento de la cartera del sector financiero, las entidades para hacer el recaudo de la misma, realiza primero el cobro de la cartera preventiva y administrativa siendo esta la de mayor volumetría, este cobro se realiza directamente con el deudor, buscando alternativas novedosas, que disminuya el deterioro o avance en franja, al avanzar en franja pasa a ser cobro pre jurídico y si persiste el deterioro pasa a cobro jurídico.



A medida que pasa el tiempo y ante la eminente necesidad de agilizar el cobro de la cartera, empresas se especializan en la recuperación como outsourcing o offshoring, para este proceso se han creado nuevas herramientas tecnológicas, como lo son las aplicaciones para el manejo de bases de datos, el marcador predictivo y el Agente Virtual Inteligente.

Queriendo ofrecer mejoras en el aplicativo a los clientes de INTELIBPO, es una herramienta que servirá para evaluar las bases de clientes de acuerdo a su edad de mora, capitales, minimizando el riesgo de pérdida y la posible provisión que debe hacer la entidad contratante mes a mes, esto agiliza los procesos de gestión de cobro en las diferentes compañías y le da un dinamismo constante en la consecución de los objetivos.

En busca de la normalización con nuevas y novedosas alternativas se elaboró un proyecto que se relaciona con una empresa ya creada su nombre es INTELI BPO y la especialización de su producto AVI (agente virtual Inteligente),



Área de Investigación

La especialización estará enfocada en cobranzas y la creación de modelos de segmentación para recuperación de cartera basados en edades de mora.

La productividad de un asesor que esta medida para una cartera administrativa de 0 a 60 días, con el AVI tiene un incremento de un 42,8, esto se debe que el robot solo pasa las llamadas efectivas al asesor, dejando directamente el mensaje con terceros, mensajes en buzón y remarcando números hasta que se conviertan en efectivas.

El valor agregado incorporado a la herramienta se basa en la segmentación de la data para recuperación de cartera,

INTELIBPO es una empresa privada que inicio su operación desde inicios del 2010, sirviéndole a pequeñas, medianas y grandes empresas, el fin de la empresa es incrementar la productividad de sus clientes, disminuyendo tiempos y costos en el centro de llamado, por este motivo la investigación se realizó con el aval del Señor Sergio Contreras, dueño y gerente de la empresa.

Objetivos

Objetivo general

Diseño de una propuesta, para la implementación de una herramienta con una metodología de segmentación de cartera, que permita la sistematización del AVI para la empresa INTELIBPO.

Objetivos específicos

1. El producto está dirigido al sector financiero, para enfocar a los robots en el aumento del resultado (recaudo) de la cartera.
2. Además de las nuevas implementaciones ya ejecutadas como la nueva versión "1.1.5" la cual se destaca por presentar indicadores, tales como los de contactabilidad, efectividad, nivel de servicio y barridos por cédula, esto junto con la navegabilidad de cada uno de los informes generados por el sistema, dando así una mejor especificación de lo manejado, la segmentación y parametrización de la cartera aportara agilidad en el análisis para un óptimo diagnóstico.



3. Presentar una propuesta de parametrización para la segmentación de cartera de INTELIBPO.
4. Presentar un plan de acción que permita la implementación de la propuesta.

Alcance y Restricciones

Presentar la propuesta, identificando unos elementos para su implementación, la profundidad del diagnóstico depende de la validez y eficiencia de la información.

Esta propuesta se presenta para obtener el título de Especialista en Gestión para el Desarrollo Empresarial, yo realizo la propuesta y la empresa decide si lo implementa a su tecnología.

La implementación de la propuesta no forma parte del presente estudio, esto es otra fase del proceso que amerita estudios más profundos.



Análisis de Entornos/Sector

Análisis del Macro entorno

Reporte de Datos a las centrales de riesgo

Las bases de datos o centrales de información crediticia (Central de Información de la Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia -CIFIN-, Datacrédito), son asociaciones o agremiaciones de carácter privado en las cuales se registra el comportamiento crediticio y financiero de las personas, que celebran operaciones con entidades financieras o cooperativas de acuerdo a lo expuesto en el artículo 17 de la ley 1266 de 2008, las centrales de información, están sujetas a la inspección y vigilancia de la Superintendencia de Industria y Comercio.

Las entidades Financieras (vigiladas por la Superintendencia Financiera) tienen el deber de actualizar y rectificar permanentemente la información reportada a las bases de datos, para que sea verdadera y completa, de igual forma la información que reposa en las centrales de riesgo no puede ser el único elemento de juicio que las entidades vigiladas por la Superintendencia Financiera de Colombia (Instituciones Financieras) consideren al momento de tomar decisiones sobre el otorgamiento de crédito. Debe precisarse que las entidades financieras tienen autonomía para aprobar o negar un crédito dependiendo de sus políticas internas (Circular externa 023 de 2004 de la Superintendencia Bancaria, que a hoy se encuentra vigente) (Superintendencia Financiera de Colombia, 2015)

Tiempo de Permanencia de la Información Contenida en las Bases de Datos de las Centrales de Riesgo. Ley 1266 de 2008.

Las Centrales de Riesgo están legalmente facultadas, para conservar en sus archivos la información histórica de una persona, tanto datos positivos como negativos y de acuerdo a la permanencia de la información el artículo 13 de la ley 1266 de 2008 dispone que la información de carácter positivo permanecerá indefinidamente en los bancos de datos de los operadores de información.



Con respecto a los datos negativos, estos son los que hacen referencia al tiempo de mora, tipo de cobro, estado de la cartera y en generales aquellos que se refieren a una situación de incumplimiento de las obligaciones tienen un tiempo máximo de permanencia de cuatro (4) años contados a partir de la fecha en que sean pagadas las cuotas vencidas, o sea pagada la obligación vencida, en el caso de que la mora haya sido inferior a dos (2) años, el tiempo de permanencia de este reporte no podrá exceder el doble de la mora, tal como lo dispuso la corte constitucional en la Sentencia C-1011 de 2008 lo cual declaro **CONDICIONALMENTE EXCEQUIBLE** este artículo. Esto significa que si el atraso es de seis (6) meses el dato negativo permanecerá por un (1) año, si es de un (1) año permanecerá por dos (2) años, siempre y cuando el tiempo de mora no haya sido de dos (2) años. (Superintendencia Financiera de Colombia, 2015)



Preguntas frecuentes para absolver consultas específicas sobre la Ley de Habeas Data

Pregunta	Respuesta
¿Qué es el Habeas Data?	El Habeas Data es el derecho que tiene toda persona para conocer, actualizar y rectificar toda aquella información que se relacione con ella y que se recopile o almacene en centrales de información. Este derecho esta regulado por la ley 1266 de 2008.
¿Cuánto tiempo permanece un reporte negativo en una central de información?	El término general de permanencia de la información negativa en los bancos de datos será de 4 años, a partir de la fecha en que sean pagadas las cuotas, o que se extinga la obligación por cualquier modo. Si la mora es inferior a dos años, no podrá exceder el doble de la mora.
¿A partir de cuándo puede mi información negativa ser reportada a una central de información?	Únicamente puede ser reportado negativamente después de 20 días desde que la entidad le envíe una comunicación en tal sentido. En este tiempo, usted puede demostrar o efectuar el pago de la obligación o controvertir aspectos como el monto de la obligación o cuota y la fecha de exigibilidad.
¿Cómo puedo presentar mi reclamación ante la Superintendencia Financiera por un reporte erróneo?	Antes de presentar su reclamación ante la Superintendencia Financiera de Colombia para que se actualice, corrija, elimine o pueda conocer su información depositada en las bases de datos, o incluso para que se determine la responsabilidad administrativa de las entidades involucradas en alguna presunta conducta irregular debe cumplir con los siguientes requisitos:
	Acreditar ante esta Superintendencia que se surtió el trámite de un reclamo por los mismos hechos ante el operador o la fuente (La central de información o el Banco), y que el mismo no fue atendido o fue atendido desfavorablemente tal como lo dispone el numeral 5 artículo 17 de la ley 1266 de 2008.
	El peticionario deberá identificarse, describir los hechos que dan lugar al reclamo, suministrar su dirección para notificarse y si procede anexar los documentos de soporte que se quieran hacer valer.
	Recuerde que la Superintendencia Financiera tiene competencia para conocer su reclamación para que se actualice, corrija o elimine sus reportes en las centrales de información siempre y cuando, el operador (las centrales de información), las fuentes (la entidad o persona que reporta los datos a las centrales de información) o los usuarios (las personas naturales o jurídicas que están autorizadas para consultar los datos en las centrales de información) sean entidades sujetas a nuestra vigilancia. En caso contrario deberá presentar su reclamación ante la Superintendencia de Industria y Comercio.
¿Cuáles son los beneficios que trajo la ley 1266 de 2008 a las personas reportadas?	Este es el denominado régimen de transición establecido en el artículo 21 de la Ley 1266 de 2008 y estableció las siguientes reglas:

Tabla 1 Preguntas Frecuentes 1



Estado de la deuda	La central de información debe eliminar la información negativa
Si se encontraba al día en sus obligaciones para el 31 de diciembre de 2008 y ha estado reportado por mas de un año a esa fecha.	Si
Si para el 31 de diciembre de 2008 se encontraba al día en el pago de sus obligaciones y ha estado reportado por menos de un año, permanecerá reportado por el tiempo que le falte para cumplir 12 meses, contados a partir de la fecha en que efectuó el pago.	Si. Se borra la información al completarse un año de estar reportado cumpliendo las condiciones señaladas.
Si aún no me he puesto al día en mis obligaciones pero pienso hacerlo antes de 6 meses contados a partir de la entrada en vigencia de la Ley, ¿el reporte me lo retiran inmediatamente?.	No. La posibilidad de acogerse al régimen de transición terminó el 30 de junio de 2009.
¿Qué pasa si luego de ponerme al día en mis obligaciones gracias a los beneficios de la nueva medida, vuelvo a quedar en mora?	Los beneficios otorgados por el régimen de transición previsto en la Ley de Habeas Data se pierden en el momento de incurrir nuevamente en mora. Esto quiere decir que el reporte reflejará el incumplimiento por el término correspondiente.
¿Si se paga voluntariamente la obligación hay alguna reducción en el tiempo que permanece la información negativa?	El pago voluntario o no de la obligación no tiene incidencia en el término de permanencia de la obligación, pero esta información forma parte del reporte, de conformidad con lo dispuesto por el Decreto 1727 de 2009.

Tabla 2 Preguntas Frecuentes 2



Análisis del Micro entorno

Evaluación, Clasificación y calificación del Crédito.

Los criterios que tienen las entidades financieras, en el otorgamiento de préstamos a los clientes son la capacidad de pago del deudor y los flujos de caja de los proyectos financiados. Esto comprende también determinar la liquidez actual, las coberturas y la idoneidad de las garantías, que comprende, entre otros aspectos, la celeridad con que puedan hacerse efectivas, su valor de mercado técnicamente establecido, los costos razonablemente estimados de su realización y el cumplimiento de los requisitos de orden jurídico para hacerlas exigibles.

Se incluye además la información proveniente de centrales de riesgos, consolidadas con el sistema, y de las demás fuentes de información comercial que disponga la entidad financiera.

Clasificación Para efectos de la evaluación, la cartera de créditos se clasifica en comercial, de consumo y de vivienda.

Créditos Comerciales: Corresponden a operaciones de créditos comerciales superiores a trescientos (300) salarios mínimos legales mensuales, a los créditos redes contados, independientemente del monto aprobado y a los créditos que cuenten con garantía hipotecaria y que no se clasifiquen como créditos para vivienda, cualquiera sea su cuantía.

Créditos de Consumo: Se tienen como de consumo las comisiones y otras cuentas por cobrar, los créditos cuyo monto no exceda, en el momento del otorgamiento, de trescientos (300) salarios mínimos legales mensuales y los créditos otorgados a los funcionarios con cargo a las líneas especiales de estudio, salud y vehículo.



Créditos Hipotecarios para Vivienda: son créditos de vivienda, independientemente de la cuantía, aquéllos que se otorguen para la adquisición, construcción, reparación, remodelación, ampliación, mejoramiento y subdivisión de vivienda propia o para la adquisición de lotes con servicios; los que estén amparados con garantía hipotecaria, cualquiera sea el sistema pactado para su otorgamiento y amortización, y su plazo de amortización sea igual o superior a cinco años. Se consideran también créditos para vivienda los adquiridos a otras instituciones financieras que hubiesen sido otorgados para los fines antes señalados, así como los concedidos a empleados de la respectiva institución para los mismos fines y que en uno y otro caso se encuentren amparados con garantía hipotecaria y tengan un plazo mínimo de cinco años para su amortización.

Evaluación De acuerdo con las disposiciones emanadas de la Superintendencia Bancaria, las entidades financieras deben efectuar evaluaciones totales de la cartera clasificada como comercial, incluido el monto adeudado por capital, rendimientos o por cualesquiera otros conceptos. Las evaluaciones totales se realizan por lo menos durante los meses de mayo y noviembre, y sus resultados se registrarán en los estados financieros correspondientes a los meses de junio y diciembre respectivamente.

Se requiere además actualizar mensualmente la evaluación de cartera comercial enviando estos documentos al departamento de cartera a fin de mantener a disposición de la Superintendencia los cambios en la calificación de un deudor, respecto de la calificación del mes anterior, los nuevos créditos desembolsados por montos iguales o superiores al uno por ciento (1%) del patrimonio técnico de la entidad correspondiente al mes inmediatamente anterior, los créditos que hayan sido reestructurados y los créditos que hayan sido cancelados.

Cuando se trate de cambios en la calificación de un deudor a una categoría de menor riesgo, la entidad financiera deberá mantener a disposición de la Superintendencia Bancaria la documentación que justificó dicho cambio. Si los resultados de las actualizaciones dieran lugar a provisiones, éstas se hacen de manera inmediata.



La evaluación de la cartera de los créditos clasificados como de consumo y de la cartera para vivienda, se realiza mensualmente y sus resultados se registran a más tardar al finalizar el mes objeto de evaluación. Las evaluaciones de la cartera de créditos clasificados como de consumo y de la cartera para vivienda, comprenderán el cien por ciento de las mismas.

Calificación Los créditos comerciales se califican así:

- ✓ Categoría A : Crédito normal. Los créditos calificados en esta categoría reflejan una estructuración y atención apropiadas. Los estados financieros de los deudores y/o los flujos de fondos del proyecto, así como la demás información crediticia, indican una capacidad de pago adecuada, en términos del monto y origen de los ingresos con que cuentan los deudores para hacer frente a los pagos requeridos. El deudor está cumpliendo a cabalidad con los términos del crédito, es decir, el crédito esta al día o hasta 30 días de vencido.
- ✓ Categoría B : Crédito aceptable. Los créditos calificados en esta categoría están adecuadamente atendidos y protegidos, pero existen debilidades potenciales provenientes de situaciones que afectan o pueden afectar, transitoria o permanentemente, la capacidad de pago del deudor o de sus codeudores o los flujos de caja del proyecto, en forma tal que, de no ser corregidas oportunamente, llegarían a afectar el normal recaudo del crédito.

Además, estarán en esta categoría los créditos con más de uno (1) y hasta tres (3) meses de vencidos.

Las operaciones que deben incluirse en esta categoría pueden presentar una o más de las siguientes características, u otras de análoga naturaleza: plan de amortización inadecuado respecto de los flujos de fondos el deudor o del proyecto, documentación desactualizada o insuficiente, condiciones adversas de mercado que pueden afectar la actividad económica en que se desenvuelve el deudor, o la región geográfica en que desarrolla sus negocios, tendencias o desequilibrios adversos en la condición financiera



del deudor que pueden afectar el flujo de ingresos que ha de servir como fuente de pago.

- ✓ Categoría C : Crédito deficiente. Se califican en esta categoría los créditos que presentan insuficiencias en la capacidad de pago del deudor o de sus codeudores o en los flujos de fondos del proyecto, que comprometan el normal recaudo de la obligación en los términos convenidos, aunque no en forma significativa. Además, entiéndase deficiente el crédito con más de tres (3) y hasta seis (6) meses de vencido.
- ✓ Categoría D : Crédito de difícil cobro. Es aquél que tiene cualquiera de las características del deficiente, pero en mayor grado, de tal suerte que la probabilidad de recaudo es altamente dudosa.

Además, entiéndase de difícil cobro el crédito con más de seis (6) y hasta doce (12) meses de vencido.

- ✓ Categoría E : Crédito incobrable. Es aquél que se estima irrecuperable. Además, deberán incluirse dentro de esta categoría los créditos con más de doce (12) meses de vencidos.

Los créditos de consumo se calificarán en función de su oportuna atención o del tiempo de vencimiento que registren los saldos pendientes, así:

CATEGORÍA	CONSUMO	VIVIENDA
A	0-30 días	0-60 días
B	31-60 días	61-150 días
C	61-90 días	151-360 días
D	91-180 días	361-540 días
E	> 180 días	> 540 días

Tabla 3 Clasificación de Cartera por estados pendientes

- ✓ Categoría A: Crédito normal. Créditos que presentan sus cuotas al día o vencimientos hasta de un mes.



- ✓ Categoría B: Crédito aceptable. Créditos que presentan vencimientos superiores a un (1) mes y hasta dos (2) meses.
- ✓ Categoría C: Crédito deficiente. Créditos que presentan vencimientos superiores a dos (2) y hasta tres (3) meses.
- ✓ Categoría D: Crédito de difícil cobro. Créditos que presentan vencimientos por más de tres (3) meses y hasta seis (6) meses.
- ✓ Categoría E: Crédito incobrable. Créditos que presentan vencimientos de más de seis (6) meses.

La entidad financiera podrá trasladar a categorías de menor riesgo los créditos calificados por la Superintendencia Bancaria, si obtienen autorización previa de esta entidad, cuando haya razones que lo justifiquen.

Así mismo, cuando la Superintendencia Bancaria califique en D o en E cualquiera de los créditos de un deudor, sus demás créditos de la misma clase deberán llevarse a la misma calificación, o a una de mayor riesgo, por todas las instituciones vigiladas, salvo que se demuestre la existencia de razones valederas para su calificación en una categoría de menor riesgo.

Las evaluaciones realizadas permanecen siempre a disposición de la Superintendencia Bancaria y de la Revisoría Fiscal en la entidad financiera.

El expediente El folder del cliente en cada entidad financiera debe contener la siguiente documentación debidamente actualizada: Persona Natural: balance, certificación de ingresos, Declaración de Renta del año inmediatamente anterior (en caso de no declarar la certificación actualizada de la exención), autorización para consulta a Centrales de Riesgo.

Persona Jurídica: balance general histórico, estado de resultados histórico, flujo de caja proyectado (1 año), Declaración de Renta del año inmediatamente anterior con su respectivo Anexo, autorización para consulta a centrales de riesgo, certificado de representación legal con fecha de expedición no mayor a noventa (90) días.



En el caso de las personas jurídicas, para la Evaluación de Cartera Comercial a contabilizarse en Junio se requieren los Estados Financieros de Marzo ó diciembre y para la evaluación a contabilizarse en Diciembre, se requieren Los Estados Financieros con corte a Septiembre, en caso extremo se aceptarán con corte a junio.

En el caso de personas naturales se requiere actualizar la información anualmente.

En el caso del folder de la garantía la persona autorizada para tal fin deberá tener en cuenta las pólizas de Seguros actualizadas, avalúo comercial reciente y el certificado de libertad y tradición con fecha de expedición no superior a 30 días.

La entidad financiera debe remitir durante los primeros días de cada trimestre, carta a los clientes solicitando la actualización de la documentación.

Personal El análisis de las entidades financieras comprende: Hábitos: Corresponde a la información del deudor, las obligaciones y hábito de pago. Respecto al hábito de pago es importante considerar que este aspecto es independiente de que la obligación se encuentre al día, si el cliente presentó un hábito de pago irregular, como moras superiores a 30 días reiterativas durante el último semestre requiere ser calificado como B u otra categoría de riesgo superior.

Capacidad De Pago: De acuerdo con los parámetros plenamente definidos para el otorgamiento de créditos, se requiere conocer la capacidad de pago mensual del deudor y los codeudores, cálculo que se realiza con base en los ingresos actualizados de los mismos.

Solvencia Económica (Deudor Y Codeudores): Evalúa si el cliente continúa teniendo la capacidad de respaldo al crédito a través de los activos, más específicamente los activos fijos. Los activos fijos comprenden bienes inmuebles, vehículos, y maquinaria.

Una vez evaluados los aspectos anteriormente descritos se procederá a otorgar la calificación definitiva de la obligación observando cada uno de las características que identifica la categoría del crédito.



Empresas El análisis a la cartera comercial de personas jurídicas sigue un procedimiento similar, esto es hábitos de pago, la información proveniente de las centrales de riesgo, la información financiera de la Entidad, específicamente de activos, pasivos, patrimonio, ventas o ingresos totales, utilidad operacional y neta del período, entre otros. Comparando la información con la del anterior período y realizando las observaciones pertinentes.

Para ello se deben determinar los Indicadores Financieros: Liquidez: Indicadores que miden la capacidad que tienen las empresas para cancelar sus obligaciones de corto plazo. Se trata de determinar qué pasaría si a la empresa le exigieran el pago inmediato de todas sus obligaciones a menos de un año.

Endeudamiento. Miden el endeudamiento total que tiene la empresa al período.

Rentabilidad. Establecen los márgenes de retorno sobre activo, patrimonio e ingresos operacionales.

Otros factores importantes en la evaluación financiera de las empresas es su situación legal y la de sus garantías, así como el flujo de caja que debe ser diligenciado de acuerdo con el tipo de empresa.

El flujo de caja se refiere a las proyecciones realizadas por la empresa para las siguientes períodos, la cuales deben ser acordes con la realidad, es decir, que estén fundamentados en las cifras obtenidas en periodos anteriores.

Específicamente se toma el dato de las ventas o ingresos esperados por el por el cliente para años siguientes y compararlo con el obtenido en años anteriores, esto nos permite identificar el crecimiento porcentual y absoluto que espera la empresa, así de esta forma analizar si las proyecciones están acordes con la realidad o si por el contrario se hallan desfasados.

Es preciso identificar el porcentaje y valor de cartera que mantiene el cliente y evaluar si este está contemplado en la proyección financiera.



En lo que se refiere a egresos, es fundamental la revisión en forma general de los gastos administrativos, generales y otros, comparando la participación de los mismos respecto a los ingresos tanto del período actual como de anteriores periodos.

En el flujo de caja se debe observar los costos financieros generados por obligaciones financieras, haciendo especial énfasis en el endeudamiento contratado con la entidad financiera. El flujo de caja debe incluir el pago a realizar por los intereses y el capital de las obligaciones contratadas.

Finalmente se requiere revisar si el flujo de caja es positivo, lo que denota que existe capacidad de pago. (El Tiempo, 2015)

Clasificación de los Créditos:

Los créditos se clasifican en: Comerciales, consumo y vivienda

- ✓ Categoría A: Estos tipos de crédito presentan organización y atención adecuada, donde se demuestra que el deudor está cumpliendo a cabalidad todas las condiciones del crédito, , con la información crediticia como (estados financieros, flujos de fondos etc.) se realiza un análisis de endeudamiento y se comprueba que esta persona tiene la capacidad para el pago de la deuda, es decir , refleja flujos de caja excedentes para cumplir con sus obligaciones financieras.
- ✓ Categoría B: se maneja como un riesgo aceptable, superior al normal, al igual que la categoría A, los créditos están regularmente atendidos y protegidos, por esta causa presentan debilidades potenciales de ciertas situaciones que afectan o pueden llegar a afectar la capacidad de pago del deudor, de los codeudores o del proyecto, estas debilidades potenciales deben ser atendidas a tiempo por que debido al riesgo puede ser un obstáculo a la hora de realizar el recaudo de la obligación, aunque el análisis de sus flujos de efectivos tengan la capacidad para mantener al día el crédito, se puede generar que este riesgo transitorio se vuelva permanente.



- ✓ Categoría C: se identifica un riesgo apreciable, estos créditos presentan deficiencia en la capacidad de pago del deudor, de los codeudores o del proyecto, y pueden afectar el no recaudo en el tiempo pactado de las obligaciones financieras, debido a esta problemática los flujos de caja solo pueden cubrir el 80% del capital de sus obligaciones financieras.
- ✓ Categoría D: riesgo significativo, Son las mismas características que presenta la categoría C con las mismas características, pero en un mayor grado, estos tipos de crédito presentan una probabilidad de riesgo altamente dudosa, ya que los flujos de caja de del deudor, de los codeudores o del proyecto, solo puede cubrir el 60% del capital de sus obligaciones financieras.
- ✓ Categoría E: es el mismo riesgo de incobrabilidad, estos son créditos calificados como irrecuperables donde los del deudor, de los codeudores o del proyecto, presentan un alto indicador de no pago, los flujos de caja no alcanzan solo para cubrir menos del 60% del capital de las obligaciones financiera.

Categoría por clasificación de los créditos:

Créditos comerciales

CATEGORÍA	VENCIMIENTOS
A	0 meses
B	1 – 3 meses
C	3 – 6 meses
D	6 – 12 meses
E	>12 meses

Tabla 4 Clasificación créditos Comerciales

Créditos de Consumo

CATEGORÍA ▾	VENCIMIENTO: ▾
A	0 – 1 mes
B	1 – 2 meses
C	2 – 3 meses
D	3 – 6 meses
E	>6 meses



Tabla 5 Clasificación créditos de Consumo

Créditos de Vivienda

CATEGORÍA	VENCIMIENTO
A	0 – 1 mes
B	1 – 4 meses
C	4 – 6 meses
D	6 – 12 meses
E	>12 meses

Tabla 6 Clasificación créditos de Vivienda

Crédito Microcrédito

CATEGORÍA	VENCIMIENTO
A	0 – 1 mes
B	1 – 2 meses
C	2 – 3 meses
D	3 – 4 meses
E	>4 meses

Tabla 7 Clasificación crédito Microcrédito

- ✓ Categoría F: Son aquellos titulares que no tienen un poder adquisitivo constante, por lo que el flujo de caja depende de terceros y puede cubrir no las del 50% del capital de su obligación.
- ✓ Categoría G: Son titulares que tienen una actividad económica constante, poseen las mismas características que la categoría F.
- ✓ Categoría H: Son aquellos titulares que se declaran bajo la ley de insolvencia, constan de un patrimonio escaso o nulo, o no cuentan con fuentes propias ni de terceros.



Entorno Misional

Ubicación

Carrera 50 No. 100-74

Misión

Siempre hacer que nuestros clientes sean más productivos, prestando el mejor servicio y mediante el uso de soluciones tecnológicas que sean las mas adecuadas..

Visión

En el año 2020 nuestra plataforma va a ser reconocida por el sector de contact centers de habla hispana como la más efectiva y eficiente, teniendo una participación de mercado significativa en Colombia, Perú y México; y logrando que mas del 60% de nuestros clientes sean micros, pequeñas y medianas empresas.

Entorno Estratégico

El mercado para la ejecución de este proyecto son las entidades que tienen cartera por cobrar, como bancos y financieras de primer orden, cooperativas, entidades vigiladas por la superintendencia Financiera de Colombia y super solidaria, a continuación se presenta un análisis del posible mercado.

Que significa la expresión: Vigilado Superintendencia Financiera de Colombia:



Cada vez que usted oye o lee la expresión “**Vigilado Superintendencia Financiera de Colombia**”, ello significa que existe una institución que autoriza y vigila la actividad que realizan las entidades que reciben dineros del público, donde usted ahorra, invierte su capital, tiene un crédito, un seguro o su pensión.

La Superintendencia Financiera de Colombia (SFC) tiene como misión preservar la confianza pública de los ciudadanos y la estabilidad del sistema financiero, mantener la integridad, eficiencia y transparencia del mercado de valores y demás activos financieros, de igual manera, **velar por el respeto de los consumidores financieros**.



Así, ejerce la inspección, vigilancia y control de quienes realizan la actividad financiera, bursátil, aseguradora y cualquier otra relacionada con el manejo o inversión de recursos recibidos (captados) del público.

De acuerdo con las leyes colombianas vigentes, las únicas entidades legalmente autorizadas para la captación, manejo, aprovechamiento o inversión de recursos del público, son las sometidas a la inspección, vigilancia y control de la Superintendencia Financiera de Colombia, a saber: los bancos; las compañías de financiamiento comercial; las corporaciones financieras; las cooperativas financieras; los organismos cooperativos de grado superior de carácter financiero; las entidades oficiales especiales; las sociedades fiduciarias; las secciones de ahorro y crédito de las cajas de compensación; las sociedades administradoras de fondos de pensiones y de cesantía; las sociedades comisionistas de bolsa independientes; comisionistas de bolsa de valores y de bolsas agropecuarias, agroindustriales y de otros productos básicos; las sociedades administradoras de inversión; los fondos mutuos de inversión; los emisores de valores inscritos en el Registro Nacional de Valores y Emisores y las sociedades de capitalización, según las modalidades que la ley expresamente establece para cada tipo de entidad. Así mismo, las únicas entidades autorizadas para la realización de operaciones de seguros son las compañías y cooperativas de seguros sometidas a la inspección, vigilancia control y de esta Superintendencia.

Las citadas entidades autorizadas para captar recursos del público deben constituirse exclusivamente bajo la forma de sociedades anónimas o de cooperativas financieras. **Así las cosas, en nuestro país ninguna sociedad colectiva, en comandita, de responsabilidad limitada o empresa unipersonal puede contar con autorización legal para captar recursos del público y, mucho menos, una persona natural.**

Las cooperativas de ahorro y crédito, las cooperativas multiactivas con sección de ahorro y crédito y las cooperativas integrales con sección de ahorro y crédito sometidas



a la inspección, vigilancia y control de la Superintendencia de la Economía Solidaria, se encuentran autorizadas para desarrollar la actividad financiera exclusivamente con sus asociados o cooperados. (Superintendencia Financiera de Colombia, 2015)

Circular 015 del 2010 sac _ superfinanciera (Superintendencia Financiera, 2010)

Ya preestablecida la ley la Ley 1328 de 2009 donde se consagró un régimen de protección a los consumidores financieros, fundamentado en tres pilares esenciales:

- ✓ El suministro de información
- ✓ La debida atención y protección a los consumidores financieros
- ✓ La Defensoría del Consumidor Financiero

En desarrollo de dichos pilares, el Capítulo III de la mencionada ley contempla una de las principales estructuras del régimen de protección al consumidor financiero, cual es la obligación a cargo de las entidades vigiladas de implementar un “Sistema de Atención a los Consumidores Financieros” -SAC-, que propenda por consolidar un ambiente de atención, protección y respeto de los consumidores financieros.

En la misma disposición se otorgó a la Superintendencia Financiera de Colombia la facultad de impartir a las entidades vigiladas las instrucciones necesarias para el adecuado funcionamiento del SAC, así como la de fijar el plazo máximo en que éstas lo deberán tener implementado.

En consecuencia, la Superintendencia Financiera, en uso de sus facultades legales, en especial las consagradas en el artículo 11 del Decreto 4327 de 2005 y en el párrafo del artículo 8° de la Ley 1328 de 2009, considera necesario impartir las instrucciones respecto del funcionamiento e implementación del SAC, para lo cual se incorpora un nuevo capítulo al Título Primero de la Circular Básica Jurídica.

El sistema de qué trata esta circular, dio plazo para que sea implementada a más tardar el 1° de enero de 2011.



Circular externa 041 de 2007 sistema de administración del riesgo operativo (SARO) (Superintendencia Financiera, 2008)

El objetivo del Sistema de Administración de Riesgo Operativo (SARO), es el de identificar, medir, controlar y monitorear eficazmente el riesgo operativo asociado a los diferentes procesos de cualquier entidad.

Consciente de lo anterior y, teniendo en cuenta la importancia de impulsar una cultura de la administración, control y monitoreo de los riesgos, la Superintendencia Financiera de Colombia, como ente regulador, expidió la Circular Externa 041 de 2007, mediante la cual establece los parámetros mínimos que debe cumplir el Sistema de Administración de Riesgo Operativo (SARO) de las organizaciones vigiladas por ella.

El objetivo de este sistema de gestión es disminuir la posibilidad de incurrir en pérdidas por deficiencias, fallas o inadecuaciones, en el recurso humano, los procesos, la tecnología, la infraestructura o, por la ocurrencia de acontecimientos externos, incluyendo aquellas situaciones relacionadas con asuntos legales y reputaciones.

Cuenta con unas etapas específicas en su implementación así:

- ✓ Capacitación de SARO
- ✓ Identificación de Riesgos
- ✓ Medición de Riesgos
- ✓ Control de Riesgos
- ✓ Monitoreo de Riesgos
- ✓ Mantenimiento de SARO

Circular externa 048 de 2014 gestión de cobranza, horarios adecuados. (Superintendencia Financiera, 2012)

La reglamentación no define lo que se considera “horarios adecuados” para que las entidades vigiladas adelanten su gestión de cobranza para la recuperación de cartera morosa toda vez que no se trata de imponer un determinado horario para su desarrollo



pues una previsión de tal naturaleza podría llegar a ser inoperante. Cada actividad adelantada para la gestión de cobranza dependerá del perfil del cliente y deberá quedar registrada en el historial del deudor.

Circular externa 052 de 2007 estándares de seguridad y calidad para el manejo de la información a través de medios y canales de distribución de productos y servicios (Superintendencia Financiera, 2007)

La Superintendencia Financiera de Colombia expidió la Circular Externa 052 de 2007, la cual incrementa los estándares de seguridad y calidad para el manejo de la información a través de medios y canales de distribución de productos y servicios que ofrecen a sus clientes y usuarios las entidades vigiladas por esta Entidad.

Las instrucciones impartidas deberán ser adoptadas por todas las entidades sometidas a la inspección y vigilancia de la SFC.

Los Canales a los que hace referencia los requerimientos de la circular son: Oficinas, Cajeros Automáticos (ATM), Receptores de cheques, Receptores de dinero en efectivo, POS (incluye PIN Pad), Sistemas de Audio, Respuesta (IVR), Centro de atención telefónica (Call Center, Contact Center), Sistemas de acceso remoto para clientes (RAS), Internet y Dispositivos móviles; y los Medios son: tarjetas débito y crédito.

Ley estatutaria 1581 de 2012 habeas data (El Congreso de Colombia, 2012)

Tiene por objeto desarrollar el derecho constitucional que tienen todas las personas a conocer, actualizar y rectificar las informaciones que se hayan recogido sobre ellas en bases de datos o archivos, y los demás derechos, libertades y garantías constitucionales a que se refiere el artículo 15 de la Constitución Política; así como el derecho a la información consagrado en el artículo 20 de la misma

Los principios y disposiciones contenidas en la presente ley serán aplicables a los datos personales registrados en cualquier base de datos que los haga susceptibles de tratamiento por entidades de naturaleza pública o privada.



Diagnostico Organizacional

Aplicación de Herramientas de Diagnostico

Esta encuesta se le ha realizado a 15 bancos, quienes en la actualidad contratan servicios de cobranzas en Agencias de Cobro, para identificar si sería factible la contratación de un sistema novedoso, que les brinde eficiencia y efectividad en su proceso de cobranzas.

Marque con una (x)

1. En cuanto tiempo de entrar en mora una obligacion, es enviada a cobro prejudicado?

X	RANGO
	1-15 dias
	16 dias - 1 mes
	1-2 meses

2. En que altura de mora es entregada la obligacion a cobro pre juridico

X	RANGO
	1 dia
	1 mes
	> 1 mes

3. Que tipo de productos envian a cobro pre- juridico

X	OBSERVACION
	Creditos Hipotecarios
	Creditos de Consumo
	Creditos de Vehiculo

4. Qué efectividad de recuperación espera usted de la Agencia de Cobro

X	%
	40%
	60%
	80%
	100%

5. Que resultado busca usted al externalizar su cartera administrativa?

X	CANTIDAD
	Calidad
	Efectividad
	Productividad
	Servicio

Ficha Tecnica:



FICHA TECNICA	
Septiembre 2015	
PERSONA NATURAL O JURIDICA QUE LA REALIZO	Nerie Tavera
PERSONA NATURAL O JURIDICA QUE LA ENCOMENDO	Nerie Tavera
FUENTE DE FINANCIACION	Propia
UNIVERSO EN ESTUDIO	15 Bancos
TIPO DE INVESTIGACION	Muestral
DISEÑO DEL MUESTREO	Probabilístico, con selección de encuestados por muestreo aleatorio simple.
TAMAÑO DE LA MUESTRA	30 encuestas
MARGEN DE ERROR	3% con 97% de confiabilidad
TEMAS A LOS QUE SE REFIERE	Manejo de cartera pre-juridica y externalizacion a casas de cobro
PREGUNTAS QUE SE FORMULARON	5 Preguntas
PERIODO TRABAJO DE CAMPO	Septiembre 10 a Septiembre 24 del 2015
TECNICA DE RECOLECCION	Encuesta personalizada.

Tabla 8 Encuesta y Ficha tecnica



Análisis de respuesta

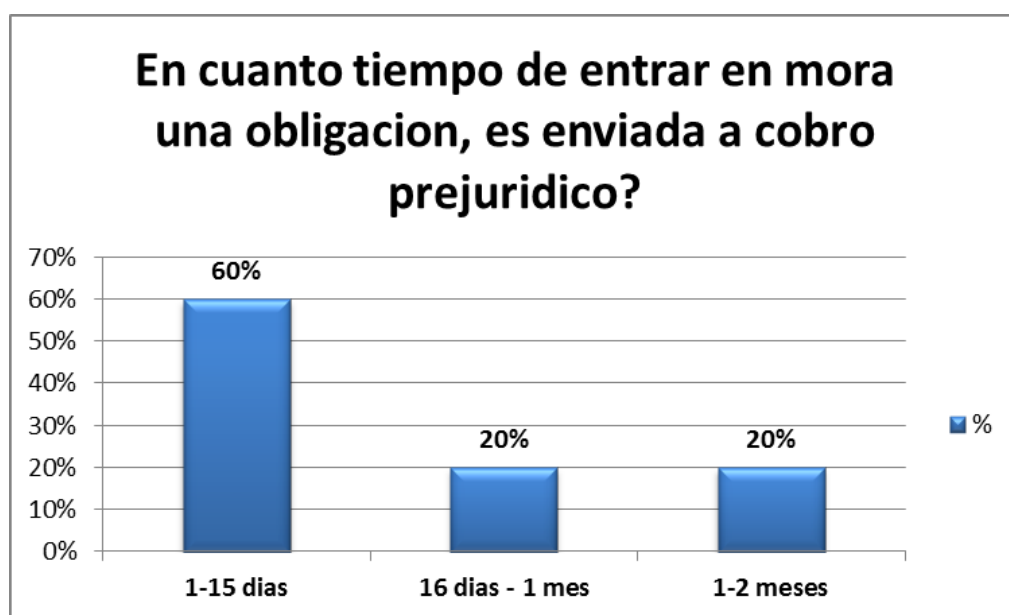


Grafico 4 En cuanto tiempo de entrar en mora una obligación, es enviada a cobro pre jurídico?

El 60% de los bancos entrevistados, prefieren externalizar su cartera a partir del primer día de mora, esto tratando de contener el rodamiento y deterioro de la misma, esto significa que si hay una necesidad de abarcar esta franja y con el desarrollo del nuevo producto, se cumpliría con la capacidad de ese cubrimiento.

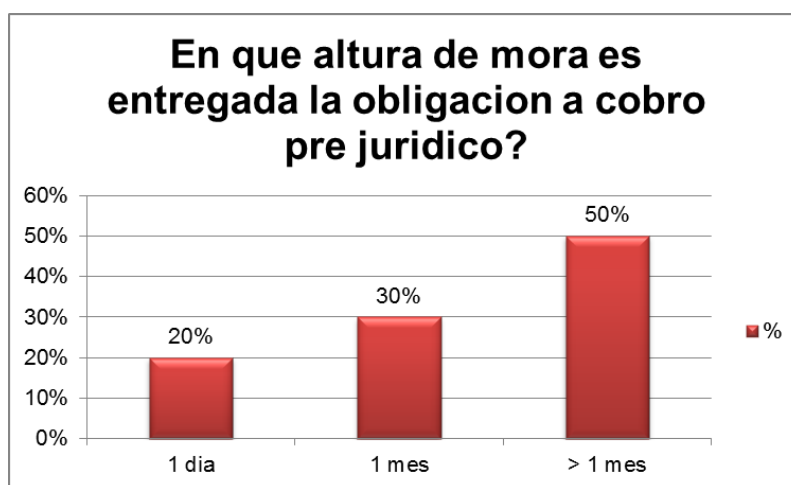


Grafico 5 En que altura de mora es entregada la obligación a cobro jurídico?

El 50% de las entidades entrevistadas envían a cobro pre jurídico después de 1 mes de mora, puede ser temiendo por el trato que le den al titular, evitando el prepago, mas sin embargo una buena práctica para la contención de esta cartera, es la gestión preventiva (antes del vencimiento como recordatorio) y la administrativa en los primeros 30 días de mora.

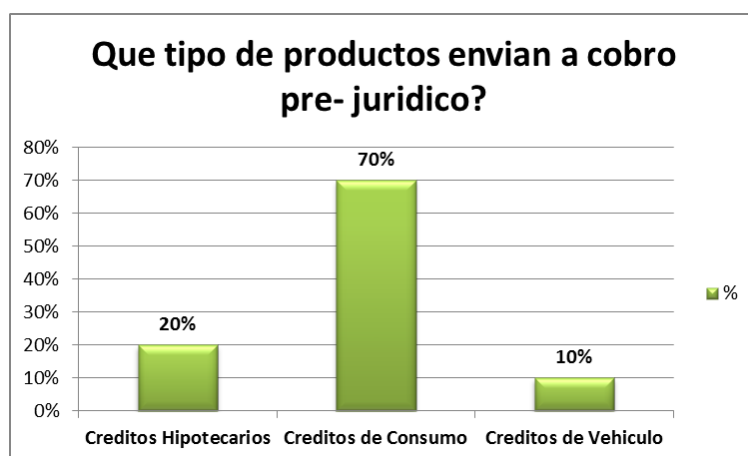


Grafico 6 Qué tipo de productos envían a cobro pre- jurídico?

En este análisis se demuestra que el 70% de las entidades externalizan la cartera de consumo, por experiencia se puede decir que se debe a los altos volúmenes de colocación, el tipo de garantía y el desborde en el cubrimiento de la gestión, AVI y el modelo de segmentación es una excelente solución.

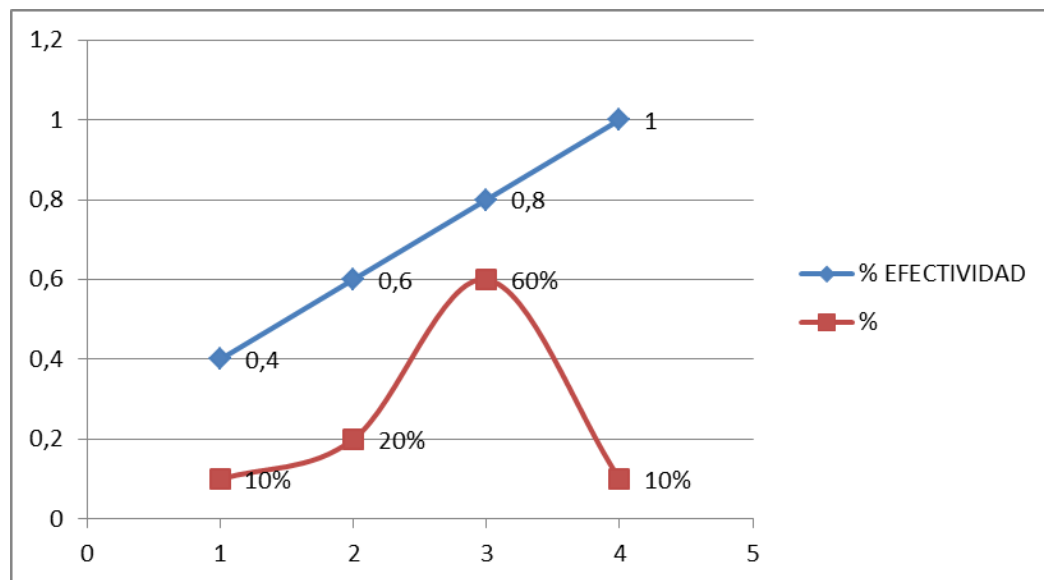


Grafico 7 Qué efectividad de recuperación espera usted de la Agencia de Cobro?

Generalmente se busca una mayor efectividad, titular contactado sobre la base de gestión, en estos tiempos modernos contamos con innumerables herramientas que proporcionan una efectividad en una cartera productiva del 60%, para lograr el 80% que solicita el mercado se hace necesario contar con el AVI y la especialización que se le quiere proporcionar.

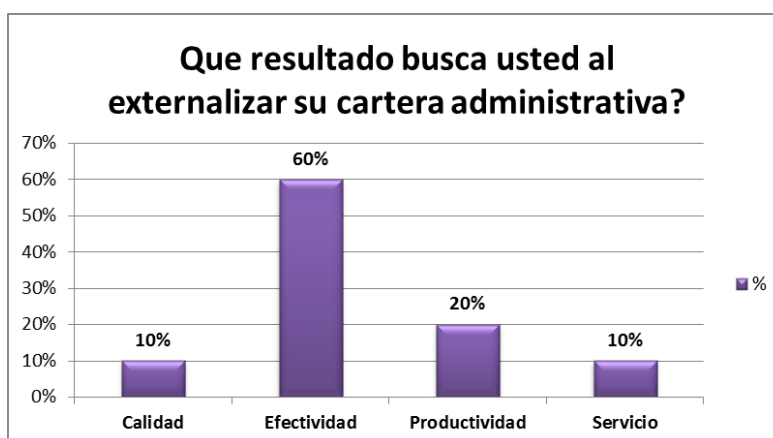


Grafico 8 Que resultado busca usted al externalizar su cartera administrativa?

Definitivamente en las carteras preventivas y administrativa la efectividad es la herramienta ideal para el no deterioro y rodamiento de la misma, siendo esta del 60%.

Propuesta de solución

Referentes teóricos

- ✓ **Activo:** Todos los bienes y derechos de una empresa susceptibles de ser valorados en dinero. Está formado por todos los valores propiedad de la empresa o institución, cuya fuente de financiamiento originó aumentos en las cuentas pasivas. Conjunto de bienes y derechos reales y personales sobre los que se tiene propiedad.
- ✓ **Activo fijo:** Son los bienes que han sido adquiridos para usarlos en la operación social y sin propósito de venderlos o ponerlos en circulación



- ✓ **Acreedor:** Un acreedor es aquella persona (física o jurídica) legítimamente facultada para exigir el pago o cumplimiento de una obligación contraída por dos partes con anterioridad. Es decir, que a pesar de que una de las partes se quede sin medios para cumplir con su obligación, ésta persiste. Por ejemplo, en caso de la quiebra de una empresa sus acreedores mantienen la facultad de requerir el cumplimiento de dicha obligación.
- ✓ **Acuerdo de pago:** Cualquier clase de obligación es sujeta a conciliación para llegar a un acuerdo de pago. Con esta herramienta el Deudor y Acreedor puede fijar las condiciones propias de un acuerdo, como los plazos, intereses, fechas de pago, etc.
- ✓ **Amortización:** La amortización es un término económico y contable, referido al proceso de distribución en el tiempo de un valor duradero. Adicionalmente se utiliza como sinónimo de depreciación en cualquiera de sus métodos.
- ✓ Amortizar es el proceso financiero mediante el cual se extingue, gradualmente, una deuda por medio de pagos periódicos, que pueden ser iguales o diferentes.
- ✓ **Aplicativo:** Es una herramienta creada para la administración de datos suministrados por la entidad contratante, esta con el fin de organizar, evaluar, gestionar y hacer el tiempo de gestión más productivo y sin pérdida de información.
- ✓ **Asignación:** Es la división general de un portafolio, el cual es ordenado para su distribución teniendo en cuenta volumetrías, capitales y una serie de parámetros preestablecidos bajo unas condiciones, que busca el cumplimiento de unas metas grupales e individuales.
- ✓ **Aval:** Garantía de pago que otorga un tercero extraño en una letra de cambio o en un pagaré. El avalista generalmente responde del pago en las mismas condiciones que el librador y los endosantes en la letra y del deudor principal en el pagaré.
- ✓ **Banco:** De acuerdo al Artículo 40 de la Ley General de Bancos, un banco es toda sociedad anónima especial que, autorizada en la forma indicada por la



dicho cuerpo legal "se dedique a captar o recibir en forma habitual dinero o fondos del público, con el objeto de darlos en préstamo, descontar documentos, realizar inversiones, proceder a la intermediación financiera, hacer rentar estos dineros y, en general, realizar toda otra operación que la ley le permita". En su artículo 50, la misma ley explica que el "monto del capital pagado y reservas de un banco no podrá ser inferior al equivalente a 800 mil Unidades de Fomento". Sin embargo, para su creación se requerirá sólo la mitad de esa cantidad, siempre que se cumplan determinadas condiciones. Finalmente, en el artículo 51 indica que mientras el banco no alcance el capital mínimo indicado antes, "deberá mantener un patrimonio efectivo no inferior al 12% de sus activos ponderados por riesgo, proporción que se reducirá al 10% cuando tenga un patrimonio efectivo de 600.000 Unidades de Fomento".

- ✓ **Base de datos:** Una base de datos o banco de datos es un conjunto de datos pertenecientes a un mismo contexto y almacenados sistemáticamente para su posterior uso. En la actualidad, y debido al desarrollo tecnológico de campos como la informática y la electrónica, la mayoría de las bases de datos están en formato digital (electrónico), que ofrece un amplio rango de soluciones al problema de almacenar datos.
- ✓ **Calificación:** El concepto de calificación está ligado a evaluar; según la situación del titular y los motivos de incumplimiento en sus obligaciones, esta calificación también nos permite generar un diagnóstico preciso, para focalizar y dar unos lineamientos de gestión, que nos ayuden a dar pronto cumplimiento de las metas asignadas.
- ✓ **Capital:** Es una cantidad de dinero que se presta o se impone, de la cual se distingue el interés cobrando por el préstamo.
- ✓ **Capital Pareto:** Cuando un titular posee varias obligaciones con la misma entidad, la suma de sus capitales adeudados corresponde al capital Pareto o capital total.



- ✓ **Cartera castigada:** Categoría que agrupa a todos los créditos insolutos, después de agotadas las gestiones de cobro ejercidas por todas las instancias del Banco que participan en esta gestión. Contablemente significa reconocerlas como pérdida.
- ✓ **Cartera comercial:** Conjunto de clientes del Banco. Se utiliza también para identificar los clientes asignados a un ejecutivo comercial, o a un área de acción. Puede llamarse también portafolio de clientes o simplemente cartera.
- ✓ **Cartera vigente:** Es la cartera con mora menor a 180 días o que no ha sido cancelada y que permite ofrecer otras estrategias de normalización
- ✓ **Cartera:** Cuentas que representan derechos a favor de la entidad acreedora por el desarrollo de su misión y de otras actividades.
- ✓ **Casa de cobro:** Empresas contratadas por las entidades acreedoras para que realicen la gestión de recuperación de cartera mediante las estrategias impuestas por la entidad contratante.
- ✓ **Cierre:** Generalmente se realiza el último día hábil del mes y corresponde el día en que la entidad contratante corta sus labores después de un mes para evaluar los resultados.
- ✓ **Cliente integral:** Es la persona que adquirió varios productos con la entidad acreedora
- ✓ **Cliente único:** Persona que solo tiene un producto con la entidad acreedora.
- ✓ **Cola de marcación:** Tareas diarias elaboradas por el coordinador para que los asesores realicen su respectiva gestión.
- ✓ **Coordinador:** Persona encargada de analizar la cartera, establecer metas, realizar seguimiento a la gestión y liderar el grupo de gestores.
- ✓ **Crédito de consumo:** Es un crédito de libre disponibilidad destinado a financiar necesidades de consumo, equipamiento del hogar y otros. Es un préstamo de dinero en pesos que el banco otorga a su cliente, con el compromiso de que en el futuro, el cliente devolverá dicho préstamo en forma gradual (cuotas



mensuales) y con un interés adicional que compensa al banco por todo el tiempo que no tuvo ese dinero

- ✓ **Crédito:** Contrato por el cual una entidad financiera pone a disposición del cliente cierta cantidad de dinero, que este deberá de devolver con intereses y según los plazos pactados.
- ✓ **Cuota:** cada uno de los pagos periódicos que se realizan para la devolución del préstamo. Se trata de la cuantía a pagar (generalmente mensuales, trimestrales o semestrales), la cual engloba el capital más los intereses.
- ✓ **Demográficos:** son los datos e dirección y teléfonos que tiene un titular y se obtiene de dos fuentes una por parte de la entidad y la otra por cruces realizados con las bases de datos propias.
- ✓ **Deudor:** Es la persona que después de hacer contraído una obligación con la entidad acreedora no cumple con sus pagos.
- ✓ **Estrategia:** Una estrategia es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr de determinado fin.
- ✓ **Franja:** son los rangos de mora en el que se ubica las obligaciones titular ejemplo 31-60 días de mora se encuentra en franja 60.
- ✓ **Gestor:** Persona encargada de realizar el cobro de la cartera.
- ✓ **Illocalizados:** Se refiere a los titulares que no e han podido ubicar directamente ni a un tercero por que en los datos que se tiene no lo conocen, se califica así después de hacer agotado todas las posibilidades de localizar.
- ✓ **Interés corriente:** Es La garantía que la entidad financiera cobra a sus clientes por los préstamos otorgados.
- ✓ **Interés de mora:** Estos intereses se generan cuando la persona que adquirió la obligación incumplió con las condiciones inicialmente pactadas al adquirir el crédito.
- ✓ **Localizados:** se refiere a las obligaciones con los cuales se han tenido un contacto directo o indirecto y permite establecer donde vive o a qué horas se ubica el titular.



- ✓ **Mandamiento de pago:** Es un mecanismo por medio del cual se pretenden hacer exigible una obligación, la cual se encuentra respaldada en un título valor. (Obligación de dar, hacer o no hacer).
- ✓ **Mensaje:** Es un tipo de calificación que indica que se está hablando con una persona muy cercana al deudor.
- ✓ **Meta diaria:** es un mínimo de cumplimiento diario esperado para alcanzar la meta mensual de la entidad contratante.
- ✓ **Meta recaudo:** es un mínimo de cumplimiento mensual esperado y se determina según la entidad y la franja de mora por valor capital o por el valor del pago del cliente.
- ✓ **Meta semanal:** es un mínimo de cumplimiento semanal esperado para alcanzar la meta mensual de la entidad contratante.
- ✓ **Mora:** se refiere a la cantidad de días o meses en los que el titular no le ha cancelado a la entidad acreedora.
- ✓ **Obligación:** Se refiere al número del producto que la persona adquirió con la entidad acreedora ejemplo número de la tarjeta de crédito.
- ✓ **Pago parcial:** Se refiere al pago que el cliente realiza a la entidad acreedora pero ese pago no le permite terminar con las obligaciones.
- ✓ **Pago total:** Corresponde al pago de las obligaciones que el titular tiene con la entidad y le permite terminar con las obligaciones.
- ✓ **Proceso judicial:** El proceso judicial es unitario, en el sentido de que se dirige a resolver una cuestión controvertida, pero que admite la discusión de cuestiones secundarias al anterior del mismo. En este caso, cada cuestión secundaria dará origen a un procedimiento distinto al procedimiento principal. Por esto, el proceso judicial puede envolver dentro suyo uno o varios procedimientos distintos.
- ✓ **Recaudo:** Corresponde a el valor recuperado en el mes por la casa de cobranzas y puede ser por la suma de los pagos de los deudores o por la suma de los capitales recuperados.



- ✓ **Remate:** Es al venta de bienes en público y al mejor pastor. Es judicial cuando este ha sido dispuesto por un juez dentro de un juicio y luego de ejecutoriada la sentencia. Se llama al remate de panera pública por lo general mediante por publicaciones de prensa donde se especifica el bien a rematarse, Su valor ubicación y demás Características para que los interesados puedan presentarse ante el juzgado respectivo para participar en el mismo.
- ✓ **Reparto:** Se refiere la asignación a base de clientes que la entidad contratante envía a las agencias externas para que se realice la gestión de cobro.
- ✓ **Tarjeta de crédito:** Es un crédito personal rotativo, que le permiten satisfacer necesidades de compra de bienes y servicios en establecimientos comerciales de Colombia y del mundo. También puede disponer de avances en efectivo.

Descripción de la solución:

El AVI (Agente Virtual Inteligente) es un sistema de marcación predictiva, robotizada (el único con voces humanas y reconocimiento de voz), que permite gestionar un mayor número de titulares en un menor tiempo, esta herramienta incrementa la productividad en un 40%, en la actualidad el robot confirma localización, realiza barrido de bases, recordación de acuerdos y encuestas, para un administrador de su propio portafolio es imprescindible dentro del análisis determinar cual es la focalización que le va a dar a este diagnóstico, identificando las horas más productivas, con la implementación de la mejora mediante scoring de hábitos y segmentación de la cartera, permite identificar las horas de gestión efectiva, la especialización del cobro con tareas específicas y un análisis previo de la cartera.

Este proyecto tiene como principio segmentar la cartera de tal forma que el mismo aplicativo nos genere modelos de gestión con prioridades esenciales para un excelente recaudo, en mejora continua de los indicadores de cualquier entidad y la variedad de productos que se manejen.



No obstante se debe empalmar la gestión de los asesores con direccionamiento de llamada efectiva (contacto directo), para que su productividad sea cada vez más eficiente.

Inteligencia

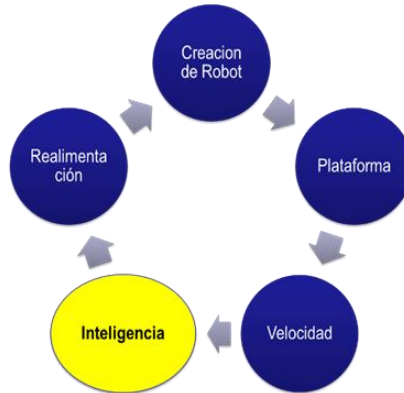


Ilustración 1 Inteligencia

El Robot ya fue creado, posee una plataforma en ambiente Web, con velocidades de marcación superior a la marcación manual o click to call, y retroalimentación de la gestión mediante informes de efectividad; para el proyecto se crearan modelos de segmentación de las bases para recuperación de Cartera, esto nos permite:

- ✓ Obtener una mejor productividad en los robots.
- ✓ Enfocar a los robots en el aumento del resultado (recaudo) de la cartera

Modelos de Segmentación:

Los modelos de segmentación, son una herramienta de gestión óptima para el usuario, por que garantizan datos exactos al instante optimizando el tiempo, el cliente selecciona la prioridad de los grupos de segmentación, de acuerdo a su necesidad, a la tipología de la cartera y a un resultado específico, por ejemplo si la concentración o mayor participación de su cartera se encuentra en el segmento (1-30) días de mora, el cliente lo selecciona y le dará prioridad al diagnóstico de esa base, con agilidad, efectividad.



Saldo Capital Vs Edad de mora

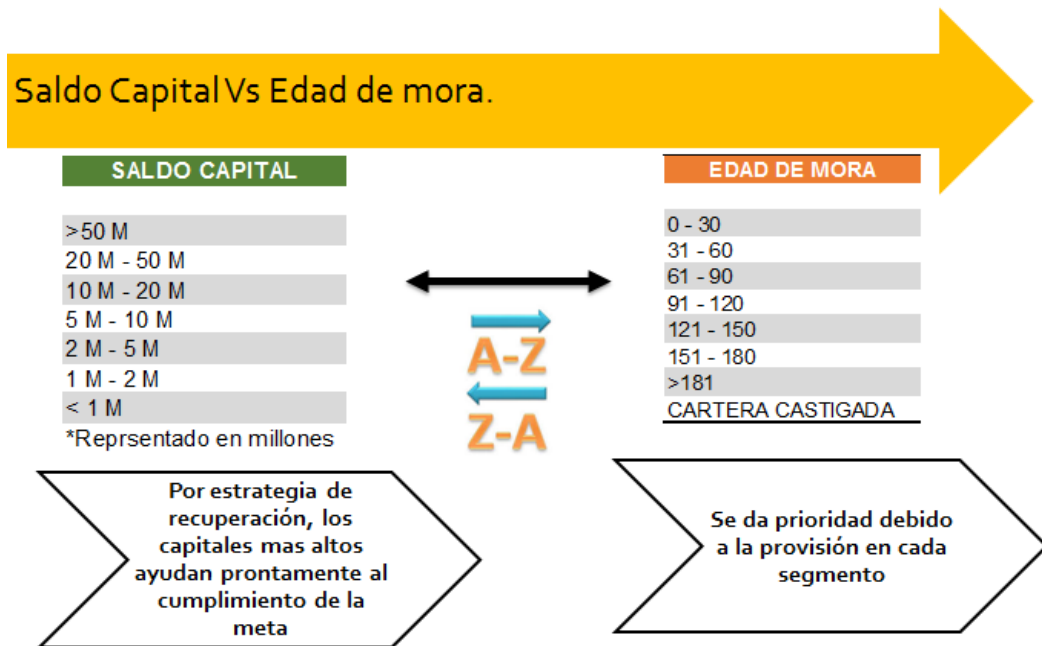


Ilustración 2 Saldo Capital Vs Edad de mora

Para realizar un buen diagnóstico o gestión de cartera, debemos priorizar los rangos de mora y la concentración de capitales, este modelo de segmentación nos permite tomar primero los capitales donde se concentra el riesgo y de forma secundaria tomamos como referente la edad de mora, esto depende de la tipología de la cartera, si se trata de una marcación de colas este modelo de segmentación sería favorable; la marcación de colas es una metodología que se enfoca en el recaudo de todos aquellos saldos que son menores al 50% del valor de la cuota, no son cuotas completas y afectan al titular como si fuera una cuota total, este impacto se ve reflejado no solo en el valor que debe cancelar el titular por la acumulación de días de mora, sino en su calificación en centrales de riesgo; de acuerdo a la gestión que realiza el AVI y aportando esta mejora podemos incrementar el recaudo en un 47% que cuando se gestiona con recurso humano.



Habito de Pago

Habito de Pago

TITULAR TIPO	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	TOTAL NUMERO PAGOS
TITULAR A	0	1	1	0	1	3
TITULAR B	1	1	1	1	1	5
TITULAR C	1	0	0	0	1	2
TITULAR D	0	0	1	1	1	3
TITULAR E	1	1	1	0	1	4
TITULAR F	1	1	1	1	1	5
TOTAL	4	4	5	3	6	22

TITULAR TIPO	TOTAL NUMERO PAGOS	X
TITULAR A	5	
TITULAR B	4	
TITULAR C	3	
TITULAR D	2	



Ilustración 3 Hábito de Pago

El hábito de pago es un modelo de segmentación, el cual nos permite identificar cuantas veces en un tiempo determinado (ejemplo: un año) un mismo titular realiza una cantidad determinada de pagos constantes, estos titulares que a pesar de tener un hábito de pago se encuentran en mora, son titulares que no pueden dejar al día su obligación porque no cuenta con la capacidad en su flujo de caja, pero tienen voluntad de pago, a ellos se les realiza un gestión especializada la cual conlleva a un pago constante hasta la maduración del crédito.



Combinación Saldo Capital y Edad de Mora Vs. Habito de pago.

Combinación Saldo Capital y Edad de Mora Vs. Habito de pago.

SALDO CAPITAL		X
< 1 M		
1 M - 2 M		
2 M - 5 M		
5 M - 10 M		
10 M - 20 M		
20 M - 50 M		
> 50 M		

*Representado en millones

EDAD DE MORA		X
0 - 30		
31 - 60		
61 - 90		
91 - 120		
121 - 150		
151 - 180		
> 181		
CARTERA CASTIGADA		

↔

TITULAR TIPO	TOTAL NUMERO PAGOS	X
TITULAR A	5	
TITULAR B	4	
TITULAR C	3	
TITULAR D	2	

A-Z
Z-A

Esta combinación, es el ideal para modelar las bases y mejorar los indicadores de cartera vencida, al tener una herramienta que permita con un solo click seleccionar lo que se necesita, se ahorra tiempo, recurso, dinero; con esta metodología se le realizaría gestión a todos los titulares sin problemas de desborde, el desborde en cartera son todos aquellos clientes que no se pueden gestionar dentro del mismo mes.

Implementación de la propuesta

Etapas:

Segmentación:

Después de implementada la aplicación bajo las condiciones tecnológicas de Intelibpo, siendo esta una herramienta con una agrupación lógica, de acuerdo a los parámetros y acuerdos en común con la entidad encargada de gestionar la cartera en mora.



Intelibpo entrega la plataforma tecnológica en ambiente web y la persona ya capacitada para el manejo de la cartera, realiza la priorización de acuerdo a las características y composición de la misma, ejemplo:

Composición de la Cartera: En la siguiente ejemplo se toma como muestra la cartera de ADPROEM, donde presenta la participación en saldos y de acuerdo a la edad de mora, ya con esta segmentación y sabiendo la composición de la cartera cualquier entidad puede priorizar su gestión con el apoyo de la aplicación de segmentación y la inteligencia del desarrollo de Intelibpo.

	LIBRANZA	SALDO CREDITO	% SALDO CREDITO	SALDO VENCIDO	% SALDO VENCIDO	PARTICIPACION INDICADOR SALDO VENCIDO
(1) AL DÍA	13.865	87.290.951.925	83,01%	0	0,00%	0,00%
(2) 1-30	355	2.092.925.259	1,99%	69.436.691	1,13%	0,07%
(3) 31-60	214	1.645.270.342	1,56%	97.794.729	1,60%	0,09%
(4) 61-90	146	990.119.021	0,94%	90.289.227	1,47%	0,09%
(5) 91-120	120	849.278.406	0,81%	95.731.149	1,56%	0,09%
(6) 121-150	79	521.360.440	0,50%	74.230.457	1,21%	0,07%
(7) 151-180	89	658.072.985	0,63%	106.957.496	1,74%	0,10%
(8) 181-360	287	1.972.700.651	1,88%	497.300.304	8,11%	0,47%
(9) > 360	1.584	9.138.411.777	8,69%	5.099.455.885	83,17%	4,85%
Total general	16.739	105.159.090.806	100,00%	6.131.195.938	100,00%	5,83%

La persona que ejecuta la aplicación le da instrucciones mediante un click a la aplicación con la gestión que necesita realizar; de acuerdo al ejemplo, en este caso la cartera se encuentra concentrada en saldo vencido de mayor a menor así: >360 días 4.45%, 191-360 0.47%, 151-180 0.10%, 31-60, 61-90, 91-120 con el 0.09%, 1-30 y 121-150 con el 0.07%, así las cosas en este ejemplo se priorizaría las moras frescas debido a que se debe detener el deterioro para evitar su avance (o rodamiento).

Sistematización:

Para el desarrollo y la implementación de este modelo de mejora (Modelos de segmentación), INTELIBPO cuenta con un desarrollo propio con software libre, sobre sistema operativo LINUX, las bases de datos son desarrolladas en MYSQL y un sistema de reconocimiento de voz en C++.



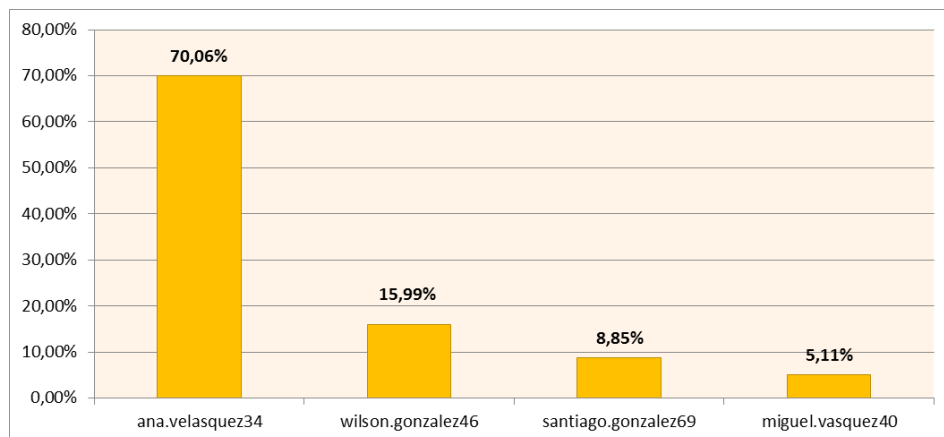
La plataforma de Intelibpo ha venido evolucionando, se caracteriza por hacer visible la gestión frente a los asesores y el AVI, en la nueva versión se destaca el manejo de indicadores, como contactabilidad, efectividad, nivel de servicio y barrido por cedula, esto junto con la navegabilidad de los informes generados por el sistema, especificando lo que se maneja, las voces que se utilizan en los robots se han ido variando, en el momento se cuenta con 5 voces femeninas y masculinas, 3 nacionales y 3 internacionales.

Se puede ingresar desde cualquier dispositivo, para mayor control de la gestión.

Análisis Información:

Los informes que se solicita, deben implementarse para el seguimiento de la gestión AVI son, tanto de seguimiento como de efectividad, a continuación presento tres modelos que son base en el seguimiento de cobranzas:

Gestiones por Asesor:



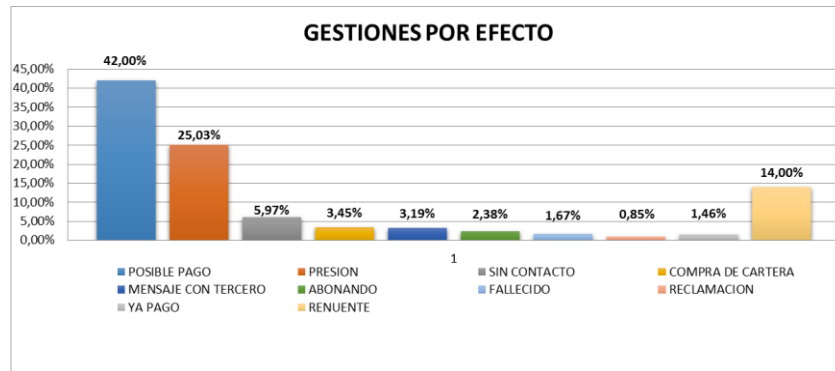
ASESOR	LIBRANZAS	CAPITAL ACTUAL	% LIBRANZAS	% CAPITAL
ana.velasquez34	61	\$ 249.302.565	70,06%	31,05%
wilson.gonzalez46	49	\$ 258.848.613	15,99%	32,24%
santiago.gonzalez69	45	\$ 188.200.000	8,85%	23,44%
miguel.vasquez40	20	\$ 106.569.000	5,11%	13,27%
Total general	175	\$ 802.920.178	100,00%	100,00%

Con el informe de gestión por asesor, se puede evidenciar que tan productivo es un asesor en su gestión de cobranzas, el informe del ejemplo es un informe simple con



datos de gestión manual sin AVI, ya cuando se tenga en cuenta la plataforma y AVI direcciona las llamadas efectivas, se ve el cambio y la productividad incrementa en un 42.66%, de tal forma que en el ejemplo el asesor ana.velasquez34 de una productividad del 70.06% incrementaría un 29.89%, para un total de 99.95%.

Gestiones por Efecto:



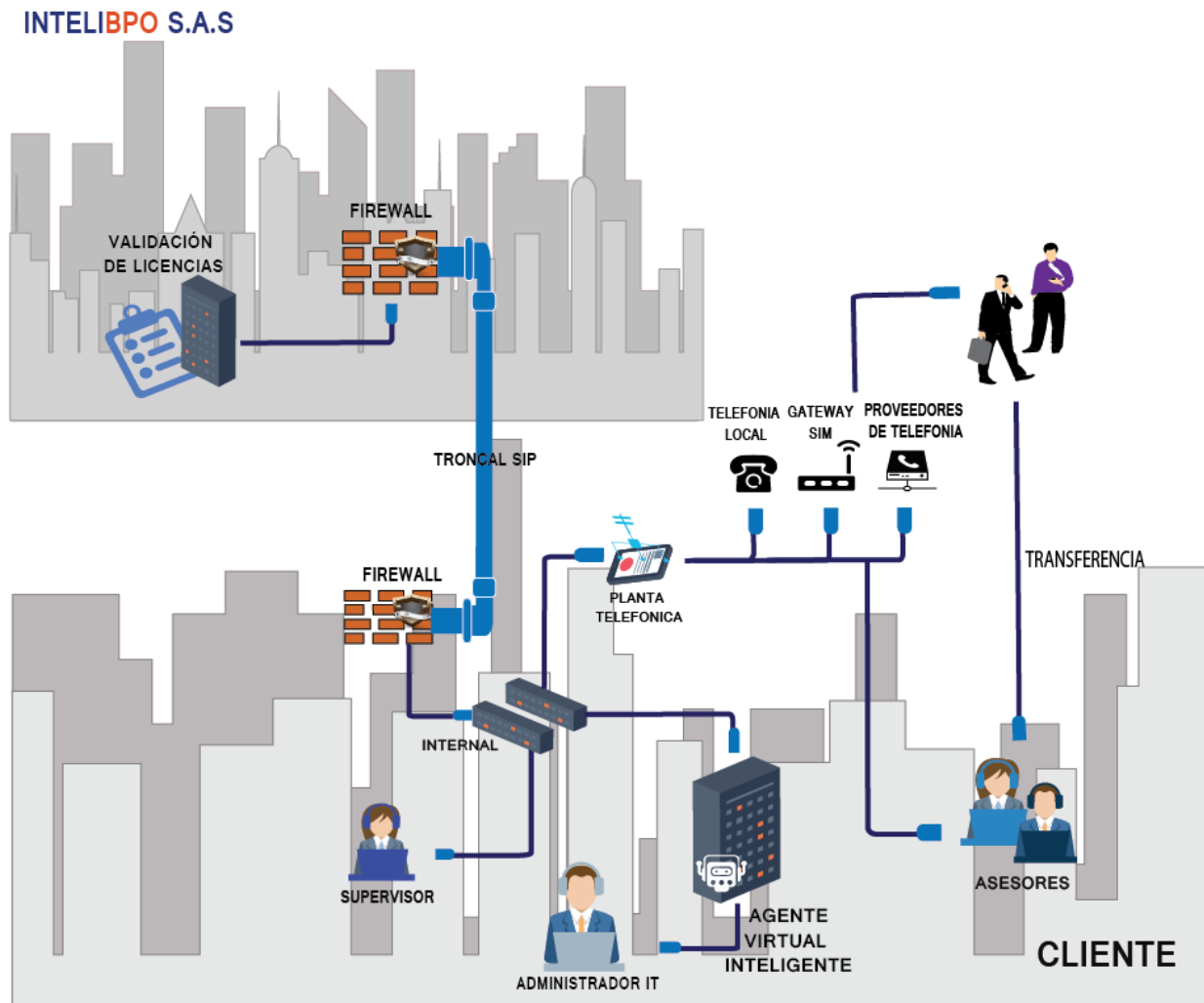
EFFECTO	LIBRANZAS	CAPITAL ACTUAL	% LIBRANZAS	% CAPITAL
POSSIBLE PAGO	63	\$ 283.717.613	42,00%	35,34%
PRESION	46	\$ 225.702.565	25,03%	28,11%
SIN CONTACTO	21	\$ 101.900.000	5,97%	12,69%
COMPRA DE CARTERA	10	\$ 47.400.000	3,45%	5,90%
MENSAJE CON TERCERO	9	\$ 38.600.000	3,19%	4,81%
ABONANDO	9	\$ 44.600.000	2,38%	5,55%
FALLECIDO	6	\$ 17.200.000	1,67%	2,14%
RECLAMACION	5	\$ 20.300.000	0,85%	2,53%
YA PAGO	4	\$ 16.500.000	1,46%	2,05%
RENUENTE	2	\$ 7.000.000	14,00%	0,87%
Total general	175	\$ 802.920.178	100,00%	100,00%

Con el informe de gestión por efecto, se puede evidenciar que tan efectivo es un asesor en su gestión de cobranzas, el informe del ejemplo es un informe simple con datos de gestión manual sin AVI, ya cuando se tenga en cuenta la plataforma y AVI direcciona las llamadas efectivas, se ve el cambio y la efectividad también incrementa en un 42.8%, de tal forma que en el ejemplo de la tabla por efecto, pasaría de tener una efectividad del 90.84% , al 94.76%, con una probabilidad de recaudo más alta y un cumplimiento de meta efectivo .



Gestión de Cobranzas:

A continuación, presento un flujograma del proceso ya implementado por INTELIBPO.



El proceso de gestión con Intelibpo se realiza con licencias (cada AVI es una licencia), a continuación los pasos de la gestión:

1. El administrador de la plataforma que contiene las licencias AVI (Agente Virtual Inteligente), sube las bases de gestión que desea colocar en funcionamiento.
2. Selecciona de acuerdo a los criterios de segmentación, sobre la plataforma que le ha suministrado Intelibpo.



3. Los robots realizan la marcación de acuerdo al direccionamiento del titular y la prioridad que le da el administrador a la base.
4. El robot tiene dos opciones de transferir la llamada :
 - a. Directamente las efectivas de contacto directo a los asesores de cobro.
 - b. Realizar gestión completa con los robots, hasta el cobro total de la obligación.

Que hace el Agente Virtual Inteligente (AVI)

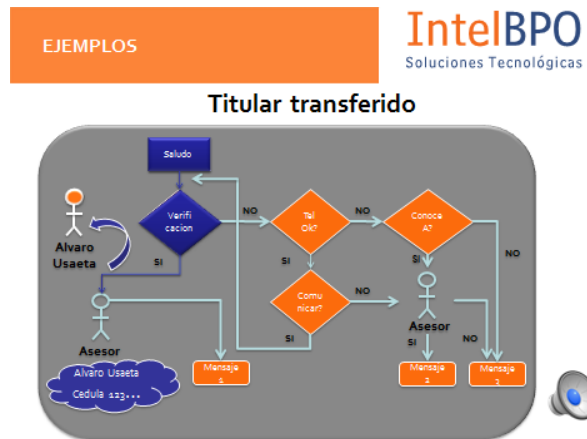
El Agente Virtual Inteligente, (AVI) realiza un filtro de la base que se coloca en producción, donde direcciona los titulares ya contactados para que los asesores de la campaña sean más efectivos, función como un embudo, así se demuestra en la siguiente imagen.



Son cuatro opciones de respuesta después de ser transferido el titular y entre ellas esta, cuando no hay contacto directo, a continuación los ejemplos del resultado al transferir la llamada.

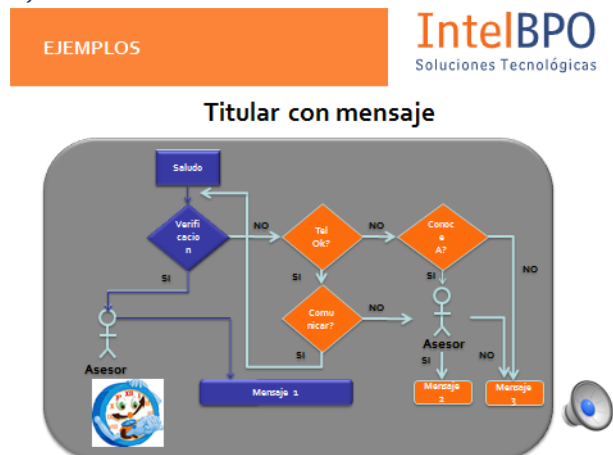


Ejemplo Titular Transferido



En este caso el AVI, realiza el saludo, confirma que se trate del titular, y transfiere la llamada al asesor.

Ejemplo Titular con Mensaje



Para este caso de mensaje el AVI, realiza el saludo, confirma que se trate del titular, como no es el titular puede ser un familiar, deja el mensaje y se despide.

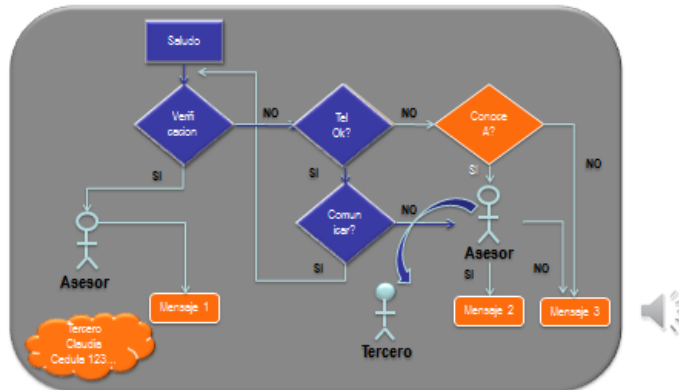


Tercero Transferido

EJEMPLOS

IntelBPO
Soluciones Tecnológicas

Tercero



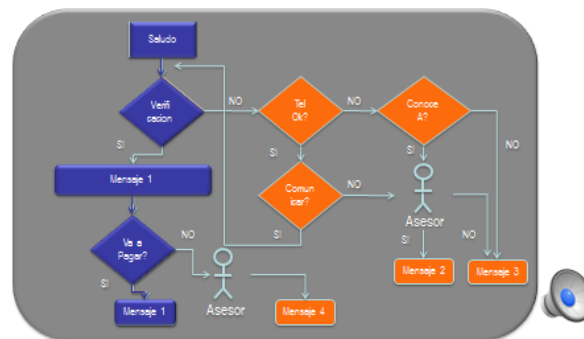
Para Tercero Transferido el AVI, realiza el saludo, confirma que se trate del titular, como no es el titular ni un familiar, confirma el teléfono, confirma si conoce al titular, si lo conoce o no deja el mensaje y se despide.

Titular con Acuerdo de Pago

EJEMPLOS

IntelBPO
Soluciones Tecnológicas

Titular con Acuerdo de pago



Para este caso el AVI, realiza el saludo, confirma que se trate del titular, como es el titular le informa el valor a cancelar, le reconfirma el valor, fecha para cancelar y se despide.



Plan de Accion

Balance Score Card

Ver archivo adjunto.

Conclusiones

El Desarrollo del trabajo se efectuó bajo la aplicación de los principios de un análisis de factibilidad, realizando un planeamiento exhaustivo y con el mejor criterio para brindar una información real y suficiente en el desarrollo del ejercicio.

En ésta actividad se vislumbró la importancia de comprender el proceso de las herramientas de análisis de factibilidad y arrojando un resultado positivo para la puesta en marcha del proyecto.

Gracias a las bases recibidas en la materia de la especialización Fundamentos de Finanzas Corporativas, identifique, describí y analice una oportunidad de negocio con para INTEL BPO, examine su viabilidad técnica, desarrollando todos los procedimientos y estrategias necesarios para convertir la oportunidad en un proyecto real.