

**MODELO DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA COOMEVA
FINANCIERA EN EL ÁREA DE CARTERA**

ANDRÉS GUILLERMO PALACIO GRILLO

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA COHORTE 31
MEDELLÍN
2010

**MODELO DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA COOMEVA
FINANCIERA EN EL ÁREA DE CARTERA**

ANDRÉS GUILLERMO PALACIO GRILLO

La presente monografía se presenta para optar el Título de
Especialista en Alta Gerencia

Asesora temática:
GLADYS JHONSON GÓMEZ

Asesora Metodológica:
MARÍA CECILIA ARCILA G.

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA COHORTE 31
MEDELLÍN
2010

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	7
ABSTRACT	8
INTRODUCCIÓN	9
JUSTIFICACIÓN	11
1. LÍNEAS DE CRÉDITO EN COOMEVA FINANCIERA	13
1.1 CRÉDITOS A PERSONA NATURAL	14
1.2 CRÉDITOS A PERSONA JURÍDICA	17
1.3 GARANTÍA	18
2. MERCADO AL CUAL VA DIRIGIDO LOS CRÉDITOS COOMEVA FINANCIERA	20
2.1 MERCADO OBJETIVO	20
2.2 ANÁLISIS Y CONDICIONES DE OTORGAMIENTO	21
3. EVALUACIÓN DEL RIESGO COOMEVA FINANCIERA Y RECUPERACIÓN DE CARTERA	27
3.1 CONFORMACIÓN DE COMITÉS DE EVALUACIÓN Y CALIFICACIÓN	28
3.2 SOLICITUD DE INFORMACIÓN	29
3.3 PARÁMETROS DE CALIFICACIÓN DE CARTERA	30
3.4 MEJORA EN LA CALIFICACIÓN	34
3.5 REPORTES DE LAS CALIFICACIONES DE RIESGO A LA SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA	36
3.6 REVELACIÓN DE INFORMACIÓN	36
3.7 HOMOLOGACIÓN DE LA CALIFICACIÓN DE CARTERA	37
3.8 RECUPERACIÓN CARTERA COOMEVA FINANCIERA	38
3.8.1 Distribución de cartera: por clase, riesgo y días de mora	39
3.8.2 Gestión de Recuperación	39
3.8.3 Concesión de pactos de pago	42
3.8.4 Cobranza Administrativa	44
3.9 REESTRUCTURACIÓN	44
3.10 COBRO PREJURÍDICO	45
3.11 COBRO JURÍDICO	45

3.12	CASTIGO DE CARTERA	49
3.13	DACIONES EN PAGO	52
3.14	CONDONACIONES	52
3.15	DERECHOS LITIGIOSOS	54
3.16	DEUDORES DECLARADOS EN LEY DE INSOLVENCIA	55
3.17	PRINCIPALES MOTIVOS DE MORA DE LOS ASOCIADOS CON PRODUCTOS CREDITICIOS	56
3.18	LAS METAS EN CARTERA ADMINISTRATIVA	57
4.	MODELO DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	62
4.1	¿CÓMO SE LLEGÓ AL MODELO ESTRATÉGICO?	62
4.2	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	62
4.3	PLAN ESTRATÉGICO	62
4.4	MARKETING ESTRATÉGICO	63
4.5	PASOS DEL PLAN ESTRATÉGICO EN LA EMPRESA	63
4.6	DEBILIDADES EN EL OTORGAMIENTO DE CRÉDITOS	64
4.7	POLÍTICA DE COBRO QUE TIENE DEFINIDA LA ENTIDAD (DEBILIDAD)	64
4.8	MANEJO DE SEGUROS QUE TIENE LA ENTIDAD (DEBILIDAD)	65
4.9	DEPARTAMENTO DE CARTERA EN COOMEVA FINANCIERA	65
4.9.1	Análisis del área de cartera de Coomeva financiera en un periodo de tres meses en la oficina de la 70 (en pesos)	65
4.9.1.1	Delimitación de la Investigación	66
4.9.1.2	Justificación	66
4.9.1.3	Objetivos	66
4.10	MODELO DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	66
4.10.1	La Estrategia	66
4.10.2	Planificación Estratégica	67
4.10.3	Características de la Estrategia	68
4.10.4	Consecuencias de la planificación de la estrategia	69
4.10.5	Cambios a realizar para que la estrategia funcione	69
4.10.6	Diseño de la Estrategia – Modelo	70
4.10.6.1	Definición del Modelo	70

4.10.6.2 Variables Internas y Externas que afectan El Modelo	71
4.10.6.3 Elementos básicos para que la estrategia sea un éxito	72
4.10.7 Resultados y conclusiones de la estrategia	75
BIBLIOGRAFÍA	77

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Línea de crédito	19
Cuadro 2. Puntajes mínimos	23
Cuadro 3. Calificación del crédito	35
Cuadro 4. Agregación categorías reportadas	37
Cuadro 5. Distribución de cartera	39
Cuadro 6. Consumo y Comercial Persona Natural	40
Cuadro 7. Comercial Persona Jurídica	40
Cuadro 8. Vivienda	41
Cuadro 9. Cartera	53
Cuadro 10. Análisis de cartera	65

TÍTULO
MODELO DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA COOMEVA
FINANCIERA EN EL ÁREA DE CARTERA

AUTOR

ANDRÉS GUILLERMO PALACIO GRILLO

TÍTULO QUE SE OTORGA
Especialista en Alta Gerencia

ASESORES

Asesora temática:
GLADYS JHONSON GÓMEZ

Asesora Metodológica:
MARÍA CECILIA ARCILA G.

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA COHORTE 31
MEDELLÍN
2010

RESUMEN

La presente monografía tiene como finalidad hacer cambios mínimos en los procesos que se llevan a cabo en la recuperación de cartera en la etapa administrativa. Es administrar al cliente asociado, es conducirlo a la mejor opción y es darle un acompañamiento en los momentos de situaciones críticas en el pago de sus obligaciones crediticias y obtener como resultado la normalización de sus pagos o cuotas.

Todo el sector financiero compite con los mismos productos y lo que se pretende en este proyecto es marcar la diferencia con los elementos normales del cobro o herramientas que nos permiten hacer presencia en el cliente moroso: Es

conocerlo, es anticiparse a una posible crisis, es apoyarlo y es identificar en qué momento utilizar una carta, una llamada y hasta definir cuál debe ser el contenido de los mismos canales; es ver el pago de las cuotas del crédito no como un resultado del endeudamiento sino como una parte más del servicio que se le ofrece al cliente o asociado de COOMEVA FINANCIERA OFICINA LA 70.

Los invitamos a que conozcan todo el proyecto y que realmente se produzcan cambios en el servicio al cliente y ser proactivos buscando la ganancia para ambas partes: Cliente e Institución COOMEVA Financiera.

ABSTRACT

The present monograph has the purpose of making minimum changes in the processes that are carried out in the recovery of the portfolio in the administrative stage. It is to administer the associated client, it is to lead them to the best option and is to give him support at the moments of critics situations in the payment of its credit obligations and to obtain the normalization of its payments.

All financial sector competes with the same products and what it is tried to achieve in this project it is to mark the difference with the normal elements of the collection or tools that allow us to make presence in the weak client: It is to know him, it is to anticipate to a possible crisis, is to support it and it is to identify in what moment for using a mail letter, a call and until defining what must be their content ; it is to see the payment of the quotas of the credit not like a result of the indebtedness but like one of the the services that the client or associate gets from COOMEVA FINANCIERA OFICINA LA 70.

INTRODUCCIÓN

El proyecto muestra una nueva forma de dar servicio al cliente moroso en la etapa administrativa y cómo lograr que el crédito se normalice y no pase a la etapa pre-jurídica.

Con cambios que se pueden dar como es en el contenido de las cartas, en las llamadas planeadas y en qué momentos realizarlas, en obtener un conocimiento tan amplio del cliente que permitirá asesorarlo y darle un acompañamiento en los momentos de dificultad en el pago de sus cuotas; nos permiten ofrecerle un servicio eficiente y efectivo al cliente con el fin de que normalice su parte crediticia.

Es reevaluar los conceptos que paga el cliente en una cuota, poder reestructurar el rubro del seguro y no pagar un seguro por muerte sino a que se incluya, una parte de seguro para momentos de crisis o de situaciones difíciles en su parte económica. Ser proactivos y poder utilizarlo en una situación crítica de morosidad en el manejo del crédito.

No es un descubrimiento, ni es algo fuera de lo común; es acompañar al cliente en su endeudamiento, es ofrecerle salidas y es anticiparse a situaciones que puedan presentarse en el futuro por legislaciones del gobierno, por calamidad personal del cliente o por regulaciones de las instituciones. Es tomar las mismas herramientas actuales pero utilizarlas en forma diferente (cartas, llamadas telefónicas, visitar) que impliquen un servicio al cliente y un acompañamiento.

La forma como se enfoca este proyecto: Conocimiento de la institución COOMEVA FINANCIERA, planteamiento del problema, debilidades en el otorgamiento de créditos, política de cobro actual, manejo de seguros, cifras de cartera en un periodo de tres meses, objetivos y definición de la nueva estrategia y del modelo

definido para buscar la normalización de los créditos de clientes en la etapa administrativa de la OFICINA LA 70 DE COOMEVA FINANCIERA.

Este trabajo queda a consideración, esperando que sea de utilidad y que pueda dar solución efectiva para las partes: Institución Financiera y Clientes.

JUSTIFICACIÓN

Es importante la investigación que voy a desarrollar ya que en el campo personal va a permitirme tener un concepto global de lo que debe ser una empresa hoy en día, de las nuevas tendencias y de lo que debemos mejorar día a día para poder sobrevivir y lograr competitividad en el mercado y en particular en lograr los más altos estándares de satisfacción en los índices de recuperación de cartera de Coomeva Financiera.

El impacto social que va a crear es que voy a poder tener las herramientas necesarias para poder llevar el control sobre la organización y saber proyectar las metas y objetivos generales de la alta gerencia, es por eso que debemos investigar sobre las nuevas tendencias, sobre los cambios del entorno que día a día nos hace tomar caminos distintos de acuerdo al gusto y preferencia que tiene el consumidor final, sea de un producto, de un servicio de un producto transformado y en el caso propio, de los diferentes variables que hay que tener en cuenta en la prestación de servicios financieros y el buen asesoramiento de forma continua y muy de la mano con nuestro cliente.

Dentro de la parte académica se reforzaran los conocimientos y se analizaran las variables de los grandes pensadores de la administración moderna en cuanto al manejo y al pensamiento de la nueva cultura, estilo y perfil del empresario de hoy en día, en donde debe estar muy al tanto y en permanente contacto con la información del entorno que nos impacta minuto a minuto y día a día en el desarrollo de nuestra estrategia de negocio, siendo ahí en donde debemos ser muy flexibles de analizar bien la información, procesarla e implementarla dentro de nuestra empresa para poder sacar partido de esas amenazas, fortalezas y debilidades que encontramos y que nos hace ir tomando caminos distintos cada vez, sin olvidar el objetivo y la estrategia global de la esencia de nuestro negocio en el corto mediano y largo plazo, así como tener un mayor conocimiento en el

mercado Colombiano de los riesgos en los departamentos de Crédito y cartera de nuestra empresa Coomeva Financiera y la competencia.

1. LÍNEAS DE CRÉDITO EN COOMEVA FINANCIERA

Cooomeva financiera es la Cooperativa más grande del país, con una cartera de 1,5 billones de pesos, 82 oficinas y un capital de 120 mil millones de pesos. Apoyados en esta solidez financiera y en su trayectoria en el sector, los asociados de la Cooperativa Financiera Coomeva aprobaron el pasado 25 de noviembre su transformación en banco comercial.

La figura actual, que es mucho mejor que la que teníamos antes como cooperativa de ahorro y crédito (escindida de Coomeva), presenta limitaciones, como la compensación ante el Banco de la República. Y buena parte de los asociados son profesionales independientes que utilizan mucho la cuenta corriente, que ahora no tenemos. Lo que buscamos es ofrecer más y mejores servicios a los asociados con la figura del banco, que ofrece más posibilidades de generar valor a los asociados".

"Ya iniciamos oficialmente nuestro proceso de conversión. Lo importante es que vamos a volver a contar con un brazo financiero que le hace falta al sector cooperativo. Es indudable que el sector requiere de un instrumento financiero de apoyo, porque muchas operaciones terminan siendo manejadas por entidades financieras no cercanas al sector".

Dentro de las líneas de crédito que ofrece la Cooperativa Coomeva Financiera podemos encontrar muchas variedad de líneas, dependiendo del tipo de desarrollo social en que se encuentre el individuo, sus metas, sus proyectos y aspiraciones, las condiciones especiales de aquellos créditos que por su naturaleza tienen normas muy propias con el fin de hacer más fácil y manejable la consulta por parte de los colaboradores. Estas líneas de crédito aplica a nivel Nacional, Sucursales y Agencias que están involucradas en la asesoría, aprobación y desembolso de créditos.

1.1 CRÉDITOS A PERSONA NATURAL

Dentro de los créditos a personas naturales tenemos los créditos de consumo. Que son los otorgados a personas naturales para financiar la adquisición de bienes de consumo o el pago de servicios para fines no comerciales o empresariales:

- Crédito de Calamidad, se realiza con una tasa de interés muy bajo, teniendo en cuenta que el asociado ha tenido un imprevisto que le ha afectado el curso normal de sus ingresos.
- Crédito de Capital de Trabajo, aquel recurso que necesita el solicitante para la operación de su negocio, como para la compra de tecnología, ampliación y crecimiento de su negocio.
- Crédito Autofácil, los recursos otorgados a través de esta línea deberán invertirse en la adquisición de vehículo que sirva como medio de transporte del beneficiario y su familia, o como medio de trabajo para procurar.
- Crédito de Educar, a través de esta línea el beneficiario podrá destinar los recursos al pago de matrícula y pensiones de él mismo, su cónyuge, sus hijos o sus hermanos. La Cooperativa Financiera podrá otorgar créditos de educación a empresas, si el análisis lo recomienda, para que estas patrocinen la participación de sus empleados en programas de formación diseñados por las empresas del grupo Coomeva.

- Crédito de Vivienda, el beneficiario de este crédito debe destinar los recursos a la adquisición de vivienda propia nueva o usada, para construcción o para la compra de lotes con servicios o para la construcción. Bajo esta modalidad se pueden colocar recursos en UVR o en pesos. La garantía debe ser hipotecaria.

- Crédito de vivienda de Interés Social (VIS), los recursos de este tipo de crédito deben garantizar el derecho a la vivienda de los hogares de menores ingresos. Las V.I.S. a financiar incluyen viviendas de los cuatro tipos:
 - Vivienda Tipo 1. De 0 a 50 S.M.M.LV
 - Vivienda Tipo 2. De 51 a 70 S.M.M.LV
 - Vivienda Tipo 3. De 71 a 100 S.M.M.LV
 - Vivienda Tipo 4. De 101 a 135 S.M.M.LV

La Cooperativa Financiera por imposibilidad de tipo legal no puede dar trámite a los subsidios y estos deberán ser tramitados por el solicitante del crédito ante las cajas de compensación familiar. Los activos fijos que se adquieran con estos recursos, tendrán un seguro contra todo riesgo, a cargo del deudor, designando como primer beneficiario a la Cooperativa Financiera durante toda la vida del crédito, igualmente estos inmuebles son patrimonio familiar por lo tanto son inembargables.

- Crédito Productivo, crédito que deberán invertirse para el ejercicio profesional, la producción agropecuaria, industrial o artesanal, las actividades de comercio o de servicios; la adquisición de equipos o programas de sistematización y compra de activos fijos aplicados a actividades productivas.

- Crédito de Pago de Obligaciones, los recursos otorgados por esta modalidad de crédito deberán invertirse en el pago de obligaciones contraídas con personas

naturales o jurídicas distintas de Coomeva Financiera y que sean diferentes a las obligaciones de vivienda.

- Crédito de Recreación y Turismo, para cubrimiento de gastos causados en actividades de turismo a nivel nacional o internacional, como adquisición de tiquetes aéreos y porciones terrestres, así como a las actividades diseñadas por las áreas de Recreación o de Turismo de COOMEVA.
- Crédito Cupo Activo, es un cupo de crédito rotatorio preaprobado, o solicitado y autorizado al beneficiario, con renovación anual para libre destinación, las utilizaciones de un mes se suman al saldo anterior de la deuda y el total se difiere a 36 meses. Tiene el deudor plena libertad para hacer abonos adicionales a su deuda y de esa manera liberar cupo para utilizarlo nuevamente si lo requiere.
- Crédito de Libre Inversión, a través de esta línea el beneficiario podrá satisfacer sus necesidades personales y familiares de cualquier tipo y aplicará los recursos obtenidos sin restricción alguna o destinación específica.
- Crédito para Salarios Atrasados, se otorgará a empleados de entidades que por dificultades de liquidez tengan pagos de nómina atrasados.
- Cupo Tarjeta Coomeva, cupo rotatorio para utilizar por medio de la Tarjeta de integración de productos y servicios que ofrece Coomeva Multiactiva a sus Asociados. Permite ser utilizada en los diferentes establecimientos con los que se hayan establecido convenios.
- Crédito de Chequecuenta Extragiro, se otorgará a usuarios del producto Chequecuenta a manera de sobregiro (cupo inteligente).

▪ Crédito Libranzas, línea de crédito que tiene como objeto financiar las necesidades de consumo a beneficiarios vinculados a empresas mediante relación laboral; la libranza opera bajo la modalidad de descuento mensual directo en la nómina autorizado por el beneficiario. La entidad se compromete a que en caso de retiro del empleado, por cualquier causa, retendrá de su liquidación el saldo de la obligación respaldada con la libranza y entregará ese valor a la Cooperativa Financiera en el siguiente pago. Si la liquidación no fuera suficiente el saldo de la obligación se trasladará al codeudor.

Entidades con las cuales se pueden celebrar convenios:

- Debe estar constituida con antigüedad mínima de dos años.
- No estar reportada en centrales de riesgo con calificación de riesgo B o peor.
- No debe estar reportada en la lista OFAC.
- No debe tener registradas pérdidas en los dos últimos ejercicios contables.
- No debe encontrarse en reestructuración administrativa, concordato o liquidación.
- No presentar moras en sus obligaciones con COOMEVA FINANCIERA al momento de la solicitud.
- Disponer de un patrimonio mínimo de \$50MM.

1.2 CRÉDITOS A PERSONA JURÍDICA

Dentro de los créditos a personas jurídicas tenemos los créditos dirigidos a todos los sectores de la Economía de Medellín. En donde Coomeva ofrece acompañamiento en todos los proyectos que el asociado tiene para desarrollar sus objetivos en el negocio que quiere iniciar o que constituyan Empresas Jurídicas.

- Crédito de Capital de Trabajo a IPS, solo se otorgarán créditos por esta modalidad a las IPS que facturen prestación de servicios a Coomeva Medicina Prepagada y a la EPS Coomeva S.A.
- Capital de Trabajo Empresarial (CTE), se denomina CTE a aquel que se destina a suplir las necesidades temporales de liquidez en el corto plazo (máximo 3 meses).
- Crédito Extragiro Empresas, es un sobregiro en la Chequecuenta para asociado Coomeva Multiactiva personas jurídicas.
- Crédito de Cartera Ordinaria Empresarial (COE), su destinación es la compra de activos fijos o para capital de trabajo.
 - Monto: Hasta \$500 MM
 - Plazo: Hasta 3 años
 - Tasas : La vigente en la Síntesis de Crédito
 - Amortización: Mensual, Trimestral o Semestral.
 - Pago de Intereses: Mes vencido
- Créditos a Jóvenes Asociados a Coomeva, créditos destinados a apoyar a las personas vinculadas a Coomeva como jóvenes Asociados a Coomeva. De esta forma pueden acceder a todo el portafolio, limitados solo por su capacidad de endeudamiento o la de su codeudor, sino tiene ingresos.

1.3 GARANTÍA

Preferiblemente Garantías Idóneas (Hipotecas, Prendas o Aval del F.N.G.). En caso que la Persona Jurídica no pueda ofrecerlas, se podrán aceptar Garantías Fuente de Pago: Pignoración de ingresos, endoso de pagarés y endoso de facturas (solo de COOMEVA EPS Y COOMEVA Medicina Prepagada).

Cuadro 1. Línea de crédito

LÍNEA DE CRÉDITO	TIPO DE GARANTÍA
Calamidad	Pagaré
Educación	Pagaré, Codeudor o Garantía Idónea
Salarios Atrasados	Pagaré, Codeudor o Garantía Idónea
Pago de obligaciones	Pagaré, Codeudor o Garantía Idónea
Libre Inversión	Pagaré, Codeudor o Garantía Idónea
<ul style="list-style-type: none"> • Sin Garantía idónea • Con Garantía idónea 	Pagaré, Garantía Idónea
Autofácil	Pagaré, Garantía Prendaria sobre el vehículo (automóvil, bus, buseta, camión, tractomula (con o sin remolque rígido y articulado), y taxi (servicio urbano o intermunicipal) o Garantía hipotecaria
Cupo activo	Pagaré
Chequecuenta Extrajiro	Pagaré, Codeudor o Garantía Idónea
Recreación y Turismo	Pagaré, Codeudor o Garantía Idónea
Libranza	Pagaré, Codeudor o Garantía Idónea
Creación de empresas	Pagaré, Codeudor o Garantía Idónea
Productivo	Pagaré, Codeudor o Garantía Idónea
Vivienda UVR Vivienda en pesos Vivienda VIS	Pagaré y Garantía hipotecaria
COE CTE Extrajiro	Pagaré, Fuente de pago o Garantía Idónea
Capital de Trabajo IPS	Pagaré y endoso de facturas

2. MERCADO AL CUAL VA DIRIGIDO LOS CRÉDITOS COOMEVA FINANCIERA

2.1 MERCADO OBJETIVO

Cooameva tiene como mercado objetivo personas profesionales o que están terminando sus estudios, esto con el fin de poder tener mejores garantías a la hora de pagar sus créditos, ya que son personas que se encuentran con una estabilidad laboral.

- Asociado Coomeva Estudiante, se considera como el estudiante de último y penúltimo semestre o en tesis sin obtención de grado de una carrera profesional, técnica profesional o tecnológica de una institución de educación superior formal.
- Asociado Coomeva Recién Egresado, es el asociado que ya ha obtenido el título de una carrera profesional, técnico profesional o tecnológico de una institución de educación superior formal, tienen menos de 5 años de haberse graduado e ingresos económicos menores o iguales a 4 S.M.M.L.V.
- Asociado Coomeva Empleado Especial, es el asociado no profesional que se vincula a Coomeva Multiactiva en calidad de empleado de Coomeva y su grupo empresarial. Debe tener contrato a término indefinido y haber superado su periodo de prueba, con ingresos económicos menores o iguales a 4 S.M.M.L.V.
- Asociado Coomeva Graduado, es el asociado que se vincula como graduado con título de profesional, técnico o tecnólogo, tiene más de 5 años de haberse graduado y/o ingresos económicos superiores a 4 S.M.M.L.V.; además se incluyen aquellos Asociados a Coomeva Multiactiva recién graduados que deseen pertenecer a esta categoría.

- Asociado Coomeva con Educación no Formal, es el asociado que ya ha obtenido el título de un programa de Educación No Formal cuya duración tiene un mínimo de mil horas o 5 niveles o grados semestrales, de alguna de las áreas establecidas para educación superior. Para los educadores no licenciados se acepta el título de Normalista Superior.

- Asociado Coomeva Familiar, es el asociado que se vincula como familiar de un Asociado a la Cooperativa Multiactiva en primer grado de consanguinidad, en este caso podrán asociarse su cónyuge o compañero (a) permanente y los hijos, padres y hermanos.

- Asociado Coomeva Corredor, es el Asociado que se vincula en calidad de corredor de la Cooperativa y su grupo empresarial, con una antigüedad mayor a dos años.

- Asociado Coomeva Empleado, es el asociado que se vincula en calidad de empleado de Coomeva y su grupo empresarial, debe tener contrato a término indefinido, haber superado el periodo de prueba y contar con ingresos superiores a los 4 S.M.M.L.V.

- Asociado Coomeva no Graduado, corresponde a aquel asociado que se vinculó como estudiante y transcurrido el periodo de 18 meses (después de terminación de materias) no han obtenido el grado de profesional, técnico o tecnólogo.

2.2 ANÁLISIS Y CONDICIONES DE OTORGAMIENTO

Una vez verificados los datos de la solicitud de crédito y de los soportes, validando además que estén completos, se procede con el análisis en la mesa regional de créditos, considerando los siguientes aspectos:

La mesa de créditos no debe aceptar los reportes de centrales de riesgo que no hayan sido generados por los asesores financieros y auxiliares de créditos.

Ningún funcionario está autorizado para entregar o divulgar información de la Central de Riesgo al solicitante.

Las solicitudes de crédito pasarán a estudio y aprobación de la instancia que le corresponda según el monto acumulado, obteniendo el visto bueno previo de cada instancia anterior.

Toda solicitud de crédito (titular y codeudor) , cualquiera sea su monto, debe incluir para su análisis la consulta a la Central de Riesgo (Acierta) con su correspondiente SCORE genérico de riesgo, para solicitudes que alcancen un endeudamiento superior a \$10.000.000 y para solicitudes de Créditos de Socios adherentes se debe incluir para su análisis también la consulta DELPHI SCORE. El Reporte de la Central de Riesgo debe presentar el monto global de endeudamiento y la calificación. El resultado de éste, tanto para el solicitante como para sus codeudores debe ser satisfactorio, así:

- ✓ Que no tenga mora superior a treinta (30) días.
- ✓ Que no tenga una calificación peor que B en la atención de cualquiera de sus obligaciones.
- ✓ Que teniendo calificación B o de mayor riesgo, pueda demostrar con certificación de la entidad que lo reporta, que ya se encuentra a paz y salvo.
- ✓ En caso de encontrar alguna obligación crediticia en mora el asesor de servicios financieros debe exigir al solicitante paz y salvo de la respectiva entidad financiera, en caso de no obtenerlo, el crédito debe ser rechazado.
- ✓ Empresas con calificación B podrán ser sujetos de crédito siempre y cuando dicha calificación no represente más del 20% de su cartera con el sector financiero.

Cuando un solicitante se encuentre en mora en cualquier cantidad y por cualquier concepto con la entidad, no será sujeto de desembolso de nuevas operaciones activas de crédito, salvo determinación expresa de la mesa de créditos nacional.

Cuando un solicitante (deudor o codeudor) presente en los reportes de las centrales de riesgo, un cupo de tarjeta de crédito utilizado, se debe considerar en el análisis de capacidad de pago como egreso la cuota de estas utilidades.

Para que un crédito sea viable, desde el aspecto consulta a la Central de Riesgo debe tener como mínimo los siguientes puntajes:

Cuadro 2. Puntajes mínimos

ENTE CONSULTADO	PUNTAJE PARA SER RECOMENDADO POR LA MESA DE CRÉDITO	
	Asociados a Coomeva Multiactiva	Socios Adherentes
Datacrédito (Acierta)	> 551	> 600
CIFIN (DELPHI)	> 900	>900

Estos puntajes rigen también para aprobación por crediágil a usuarios nuevos o antiguos.

Para los casos en que los reportes de las centrales de riesgos, presenten puntaje cero (0) o consideraciones negativas por telefonía celular o por ser codeudores que respalden obligaciones ya canceladas, la decisión de aprobar o negar reposará en la Mesa de Crédito.

Cuando se realiza la consulta a la central de riesgos y se encuentra que el solicitante ha sido consultado tres o más veces por distintas entidades en los últimos tres (3) meses, el crédito no debe ser aprobado, a menos que la mesa de

crédito después de un profundo análisis considere que hay motivos para otorgar el crédito y deje constancia de éstos en el acta de aprobación.

El analista de créditos debe imprimir el estado de cuenta del deudor y codeudores (en caso de ser Asociados a Coomeva Multiactiva) y efectuar el respectivo análisis (teniendo en cuenta: sí está en mora, saldo total en créditos, reestructuraciones, garantías disponibles, ajustes y comportamiento de pagos).

El Analista de Créditos debe efectuar el análisis crediticio a través del Analizador de Créditos. Ante una eventualidad el análisis debe efectuarse utilizando para ello el Formato Análisis Crediticio Manual CRE-003, sin borrones, tachones ni enmendaduras. Los valores que se van a registrar objeto del cálculo, deben ser los que están debidamente soportados y confirmados. A los codeudores también se les debe realizar análisis crediticio para determinar la capacidad de pago y la posibilidad de atender adecuadamente la nueva obligación.

Los aspectos a considerar al momento de la evaluación de la solicitud de crédito tanto del deudor como los codeudores son los siguientes:

- ✓ Conocimiento del Usuario
- ✓ Capacidad de pago
- ✓ Experiencia crediticia (Centrales de Riesgo)
- ✓ Habito de pago con Coomeva
- ✓ Habito de pago con el sector en general
- ✓ Respaldo patrimonial
- ✓ Probabilidad de incumplimiento
- ✓ Capacidad de recuperación de la obligación
- ✓ Garantías que respaldan la operación de crédito

Porcentaje de endeudamiento: El porcentaje de endeudamiento del solicitante o codeudor persona natural no debe superar en general incluyendo el crédito que se está tramitando, el 85% para Asociados a Coomeva Multiactiva y para Socios adherentes el 75%. Para el caso de Pymes el nivel de endeudamiento debe ser menor al 70%.

Durante el análisis, se debe evaluar tanto por el analista como por los entes aprobatorios:

- Que los plazos, tasas, montos mínimos y máximos estén de acuerdo con lo definido en la síntesis de crédito vigente CF-DC-GG-VTA-16; si se presenta una solicitud que exceda lo definido en la síntesis de crédito esta debe ser aprobada por la Mesa Nacional de Créditos o por el Consejo de Administración de acuerdo con las atribuciones. (Ver capítulo 5 Documentos Relacionados en 9000.doc)
- Que las deudas, los ingresos y los gastos sean registrados de manera completa y exacta.
- Que el porcentaje de endeudamiento del solicitante y del(los) codeudor(es) persona natural (egresos incluido el valor de la cuota de la nueva obligación/ ingresos) no supere en general el definido en el numeral Porcentaje de Endeudamiento
- Si la garantía ya constituida con Coomeva Financiera, tiene avalúo superior a seis meses de antigüedad se debe proceder a una actualización del mismo.
- Que el solicitante y codeudor(es) puedan cumplir con los términos del préstamo, es decir se debe analizar su situación económica, su capacidad de pago y el nivel de endeudamiento.

- Que el codeudor cumpla los requisitos solicitados.
- El comportamiento del solicitante en sus pagos a obligaciones contraídas con Coomeva Financiera, si el solicitante es asociado a la Cooperativa Multiactiva se revisará además, el cumplimiento de sus compromisos estatutarios.
- Comportamiento en sus pagos a terceros, medido por los reportes de las centrales de riesgo.
- El endeudamiento alcanzado por el solicitante con Coomeva Financiera, una vez desembolsado el crédito solicitado.
- La capacidad de pago demostrada a partir de sus ingresos y obligaciones.
- El propósito del crédito
- La garantía ofrecida como respaldo al crédito solicitado

3. EVALUACIÓN DEL RIESGO COOMEVA FINANCIERA Y RECUPERACIÓN DE CARTERA

Evaluar permanentemente por medio de la calificación de la cartera crediticia, el riesgo de la misma de acuerdo con los modelos de riesgo, las políticas internas y la normatividad vigente, permitiendo una identificación del riesgo asociado a cada deudor y generando la calificación necesaria para el cálculo de provisiones.

El proceso de Evaluación de Riesgo y Calificación de Cartera de crédito inicia con la generación de la información a calificar, remitida por la Gerencia Nacional de Riesgo a las Regionales para que hagan las evaluaciones y termina con la presentación al consejo de Administración de las calificaciones obtenidas. El responsable de este proceso es el Coordinador Nacional de Seguimiento y Control.

Cooameva Financiera al cierre de cada mes y mediante el sistema aplica los modelos de referencia o internos, para evaluar toda la cartera de créditos.

Cooameva Financiera en los meses de Junio y Noviembre reflejará en sus registros la calificación obtenida de la evaluación semestral a los deudores objeto de ella como se describe a continuación.

Son objeto de evaluación semestral:

- El 100% de los créditos cuyos saldos sean iguales o mayores a 300 S.M.M.L.V., además de los Reestructurados, los créditos en default, los otorgados a las entidades vinculadas y a los Administradores (Miembros Principales y Suplentes del Consejo de administración, y de la Junta de Vigilancia, Gerente General, Gerentes Nacionales, Integrantes de las Mesas de Créditos Regionales y

Nacional) y familiares. De manera especial, los créditos que de acuerdo con la alineación de riesgo con el sector deterioren la calificación del deudor.

- A partir de la entrada en vigencia de los Modelos de Otorgamiento, para las distintas carteras, la calificación inicial asignada tendrá vigencia de un año, sin embargo aquellos casos otorgados con calificación de riesgo B o superior, deberán tener supervisión permanente en la gestión de seguimiento y control, siendo calificados y controlados por esta área, de igual forma, operaciones calificadas inicialmente en A, y que presenten moras de 30 o más días, en los primeros doce (12) meses, deberán ser calificados con los modelos de seguimiento.

En ningún momento la calificación de Riesgo podrá ser inferior a la que indiquen los modelos internos o de referencia o el ejercicio de arrastre de calificación con el sector.

Arrastre de Calificación con el Sector: Semestralmente en los meses de abril y octubre, se debe llevar a cabo la alineación de calificación, arrastrando a la peor calificación que muestre el sector, cuando el deudor tiene más del 50% de su endeudamiento fuera de Coomeva Financiera.

La calificación recae sobre el deudor en un período determinado, no sobre la clase de obligación vigente al momento de la evaluación

3.1 CONFORMACIÓN DE COMITÉS DE EVALUACIÓN Y CALIFICACIÓN

Los Comités de Evaluación y Calificación de cartera de créditos regionales están conformados por el Director Regional de Riesgo, el Coordinador Regional de Otorgamiento y el Coordinador regional de Recuperación de Cartera, este comité

está encargado de evaluar y calificar la cartera de créditos que corresponde a las distintas zonas de su regional.

El Comité Nacional de Evaluación y Calificación de Cartera está compuesto por el Gerente Nacional de Riesgo, el Coordinador Nacional Seguimiento y Control, el Coordinador Nacional de Créditos Banca Personal, el Coordinador Nacional Recuperación de Cartera y el Coordinador Nacional de Créditos Banca Empresarial, quienes se encargan de validar la gestión de los diferentes comités regionales de Evaluación y Calificación.

3.2 SOLICITUD DE INFORMACIÓN

Semestralmente en los meses de abril y octubre cada regional debe gestionar con los deudores objeto de calificación, la actualización de la información financiera y comercial así:

Persona Natural - Asalariado:

- Certificado de Ingresos y Retenciones
- Carta laboral
- Declaración de renta (si aplica)

Persona Natural – Independiente

- Declaración de renta (si aplica)
- Estados financieros al corte del semestre anterior (si aplica)
- Certificación de Contador sobre ingresos
- Justificación de otros ingresos (si aplica)
- Extractos bancarios (último trimestre)

Persona Jurídica

- Estados financieros comparativos (dos últimos períodos) al corte del semestre anterior. Si son los de cierre de año deben ser con notas de la Revisoría Fiscal.
- Certificado de Cámara de Comercio (con antigüedad hasta de un mes)
- Extractos bancarios (último trimestre)
- Actualización de Avalúos de bienes recibidos en garantía (anual)

Para la evaluación el Comité correspondiente tendrá adicionalmente a su disposición:

- Consulta a centrales de riesgo actualizada al momento de la evaluación y demás fuentes de que se disponga.
- Comportamiento de pagos con Coomeva
- Información sectorial disponible y suministrada por la Gerencia Nacional de Riesgo.
- Última calificación de riesgo antes de homologación para contabilización y reportes a entes de control.

3.3 PARÁMETROS DE CALIFICACIÓN DE CARTERA

La Gerencia Nacional de Riesgo es el área encargada de establecer la metodología a seguir para la evaluación del riesgo y calificación de la cartera de crédito.

- **Calificación por Temporalidad**

La calificación por temporalidad solo aplica para la cartera hipotecaria, esto debido a que la entrada en vigencia de los modelos de referencias y/o modelos internos, reemplaza esa práctica por calificaciones estrictamente relacionadas con el riesgo del deudor.

- **Cartera de Vivienda**

CALIFICACIÓN	MOROSIDAD EN DÍAS
A	0 – 60
B	61 – 150
C	151 – 360
D	361 – 540
E	Más de 540

- **Metodología de Calificación por Temporalidad**

Mensualmente la Coordinación de Seguimiento y Control califica cada una de las obligaciones de acuerdo con la morosidad al corte de mes para la cartera hipotecaria, a partir de la entrada en vigencia de los modelos de referencia o los modelos internos, este tipo de calificación no aplica.

- **Calificación por Riesgo**

Mensualmente la Gerencia Nacional de Riesgo y las Direcciones Regionales hacen seguimiento a los principales indicadores: Crecimiento, Calidad de la cartera, Índice de vencimiento, a partir de cuya evaluación se generan los planes de acción a que haya lugar.

La Coordinación Nacional de Seguimiento y Control se encarga de hacer las consultas a las Centrales de Riesgo para todos los créditos que se califican en los meses de Abril y Octubre.

Los rangos de calificación para las carteras comercial y de consumo se definen a continuación:

CALIFICACIÓN
AA
A
BB
B
CC
Incumplimiento

Para la cartera hipotecaria los rangos de calificación son los siguientes:

CALIFICACIÓN
A
B
C
D
E

- **Metodología de Calificación por Riesgo**

En todo caso, cualquier crédito reestructurado vencido o reestructurado más de una vez deberá ser calificado en la peor calificación de riesgo.

El resultado de las evaluaciones de cada Deudor realizadas por los Comités Regionales de Evaluación y Calificación, con sus anotaciones debe constar explícitamente en la carpeta del deudor con su debida fundamentación. Debe indicarse el nombre del (los) funcionario(s) que elaboraron dichas evaluaciones.

Los aspectos a considerar en la calificación de personas naturales son:

- Estabilidad laboral para las personas naturales asalariadas y situación financiera para las personas naturales independientes, con respecto al momento de otorgamiento o última evaluación realizada. En caso de no presentar una evaluación favorable (El Asalariado se encuentra desempleado o para el caso del Independiente sus indicadores financieros muestran deterioro), se debe deteriorar al menos en un rango la calificación obtenida por la metodología de pérdidas esperadas vigente.
- Nivel de endeudamiento con entidades del sector financiero revelado en la consulta a centrales de riesgo: Si el nivel de endeudamiento al momento de la evaluación supera el permitido para otorgamiento en Coomeva Financiera en ese momento, su calificación se debe deteriorar en un rango.

- Comportamiento de pagos con terceros y entidades del sector financiero: En los casos en los cuales la evaluación del deudor refleje un comportamiento inadecuado y el endeudamiento con otras entidades diferentes a Coomeva Financiera refleje más del 50%, su calificación debe ser deteriorada hasta el máximo nivel que presente con terceros.
- Liquidez, valor, cobertura e idoneidad de las garantías: Las garantías que respaldan una operación son necesarias para calcular las pérdidas esperadas en el evento de no pago. En este sentido, son fundamentales para determinar el nivel de las provisiones, pero no se deben tener en cuenta para calificar los créditos.
- Casos en los cuales los deudores hayan ingresado a ley de insolvencia o estén aplicando a ella, deben ser considerados como incumplimiento.
- Cuando por concepto del comité evaluador acerca del deudor, su calificación deba ser deteriorada, este concepto debe estar debidamente sustentado.

Para el caso de personas jurídicas los aspectos a considerar en la evaluación de la cartera son:

- Comportamiento de pagos con terceros y entidades del sector financiero: En los casos en los cuales la evaluación del deudor refleje un comportamiento inadecuado y el endeudamiento con otras entidades diferentes a Coomeva Financiera refleje más del 50%, su calificación debe ser deteriorada hasta el máximo nivel que presente con terceros.
- Habito de pago con Coomeva: Si la empresa en el último año ha tenido dos o más moras superiores a treinta días, su calificación debe ser deteriorada en un rango como mínimo.

- Nivel de endeudamiento Revelado en la consulta a centrales de riesgo y pasivos revelados en estados financieros: Si el nivel de endeudamiento al momento de la evaluación supera el permitido para otorgamiento en Coomeva Financiera en ese momento y no se considera acorde para el tipo de empresa, su calificación se debe deteriorar en un rango.
- Cuando por concepto del comité evaluador previo análisis detallado de los Estados financieros de la empresa, su calificación deba ser deteriorada, concepto que debe estar debidamente sustentado
- Estados Financieros: Si se observa en el último período evaluado pérdida operacional su calificación se debe deteriorar en un rango como mínimo.
- Casos en los cuales los deudores hayan ingresado a ley de insolvencia o estén aplicando a ella, debe ser considerados como incumplimiento
- El Comité evaluador debe tener en cuenta para la calificación de cartera, el comportamiento del sector al que pertenece la empresa, la situación del grupo económico al que pertenece (si aplica), y variables que puedan afectar la atención a la deuda como tasa de cambio, legislación económica y factores macroeconómicos en general.

3.4 MEJORA EN LA CALIFICACIÓN

Créditos con calificación de riesgo más alta que la otorgada por el modelo ya sea por alineamiento o calificación. Estos casos se revisarán cada tres meses, si el comportamiento de pago ha sido impecable se mejora la calificación un grado.

Créditos reestructurados por segunda vez o más, conservan la calificación de incumplidos mientras el crédito esté vigente.

Los Créditos reestructurados una vez, conservan la calificación de incumplidos por lo menos durante un período de tres (3) meses, al cabo de los cuales mejora su calificación un grado y continúa mejorándola cada dos (2) meses si su comportamiento de pagos es impecable. Si reestructurado el deudor incumple el pago, así sea una vez, retoma su calificación de incumplido y el proceso de seguimiento, vuelve a iniciar.

- **Provisión Individual**

- Provisiones para créditos de vivienda. La Cooperativa Financiera debe mantener en todo momento provisiones no inferiores a los porcentajes que se indican, calculadas sobre el saldo pendiente de pago:

Cuadro 3. Calificación del crédito

CALIFICACIÓN DEL CRÉDITO	PORCENTAJE DE PROVISIÓN SOBRE LA PARTE GARANTIZADA	PORCENTAJE DE PROVISIÓN SOBRE LA PARTE NO GARANTIZADA
A	1%	1%
B	3.2%	100%
C	10%	100%
D	20%	100%
E	30%	100%

- Provisiones para créditos comerciales, de consumo y microcrédito. La Cooperativa Financiera debe mantener en todo momento, en relación con sus operaciones de microcrédito, créditos de consumo y comerciales, una provisión no inferior al porcentaje que se indica, calculada sobre el saldo pendiente de pago neto de garantías, de acuerdo con la siguiente tabla:

CALIFICACIÓN DE CRÉDITO	PORCENTAJE MÍNIMO DE PROVISIÓN
A	1%
B	3.2%
C	20%
D	50%
E	100%

- **Provisión General**

El área de Riesgo Crediticio se encarga de constituir provisiones mensualmente por el 1% del total del saldo insoluto de la cartera de crédito.

3.5 REPORTE DE LAS CALIFICACIONES DE RIESGO A LA SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA

Los resultados de las evaluaciones totales y de las actualizaciones de calificación de riesgo efectuadas por la Cooperativa Financiera se incorporan en los informes trimestrales de operaciones activas de crédito que se remiten a la Superintendencia Financiera, con corte a los meses de marzo, junio, septiembre y diciembre, de conformidad con los instructivos y formatos vigentes, esta información debe ser despachada por el Coordinador Nacional Seguimiento y Control.

3.6 REVELACIÓN DE INFORMACIÓN

La Gerencia Nacional de Riesgo debe informar de manera proactiva a los deudores sobre los convenios vigentes que tiene suscritos la Cooperativa Financiera con las centrales de riesgo, valiéndose de instrumentos como:

- La carta de aprobación de créditos

- Material publicitario interno de la Cooperativa Financiera, al menos 2 veces en el año.

3.7 HOMOLOGACIÓN DE LA CALIFICACIÓN DE CARTERA

Para efectos de reporte a las Centrales de Riesgo, reportes de Endeudamiento de Créditos y registros contables, se hace necesaria la homologación de la calificación de cartera de acuerdo con la normatividad establecida por el ente de control.

- **Cartera Comercial**

Cuando en virtud de la implementación de los modelos de referencia, adoptados por la Superintendencia Financiera de Colombia, las entidades califiquen a sus clientes como incumplidos, estos deberán ser homologados de la siguiente manera:

Categoría agrupada E: aquellos clientes incumplidos cuya PDI asignada sea igual al 100%.

Categoría agrupada D: Los demás clientes calificados como incumplidos.

Cuadro 4. Agregación categorías reportadas

AGREGACIÓN CATEGORÍAS REPORTADAS	
Categoría de Reporte	Categoría agrupada
AA	A
A	B
BB	B
B	C
CC	C
C	C
D	D
E	E

Cartera de Consumo

AGREGACIÓN CATEGORÍAS REPORTADAS	
Categoría de Reporte	Categoría agrupada
AA	A
A con mora actual entre 0 y 30 días	A
A con mora actual mayor a 30 días	B
BB	B
B	C
CC	C
C	C
D	D
E	E

Cuando en virtud de la implementación de los modelos de referencia, adoptados por la Superintendencia Financiera de Colombia, las entidades califiquen a sus clientes como incumplidos, estos deberán ser homologados de la siguiente manera:

Categoría agrupada E: aquellos clientes incumplidos cuya PDI asignada sea igual al 100%.

Categoría agrupada D: Los demás clientes calificados como incumplidos.

Para efectos de la homologación de la cartera de consumo, la mora actual a la que se refiere la tabla anterior, debe entenderse como la máxima que registra el deudor en los productos alineados.

3.8 RECUPERACIÓN CARTERA COOMEVA FINANCIERA

Este procedimiento comprende la gestión de cobro y recaudo de aquellas obligaciones que constituyen la cartera, hasta su recuperación total.

Igualmente permite alcanzar el saneamiento de la Cartera de aquellas deudas vencidas que, después de haber hecho todas las gestiones de tipo legal, administrativo y operativo para su recuperación, se ha decidido excluirlos del cuerpo del balance.

3.8.1 Distribución de cartera: por clase, riesgo y días de mora

Cuadro 5. Distribución de cartera

CLASE CARTERA / RIESGO	NORMAL	SIGNIFICATIVO	ALTO	DEFAULT
Consumo	0 – 30	31 - 59	60 – 90	> 90
Comercial	0 – 45	46- 75	76 – 149	>149
Vivienda	0 – 45	46- 75	76 – 179	>179

El criterio de clasificación de la cartera por riesgo no dependerá en el futuro de la edad de mora sino de la medida de riesgo establecida por los modelos de predicción que se revisarán cada seis (6) meses.

3.8.2 Gestión de Recuperación

Diariamente el área de Recuperación de Cartera o el área que lo requiera debe verificar los informes que de Cartera se generan en la WEB con el fin de controlar los indicadores de Cartera o establecer procesos que conduzcan a la recuperación de la misma.

La gestión de recuperación de la cartera se adelanta con dos elementos fundamentales que son: el comportamiento de atención a la obligación y la calificación por riesgo ligada a la misma obligación.

Cada crédito según su clasificación y nivel de riesgo tiene la siguiente labor de cobranza:

Cuadro 6. Consumo y Comercial Persona Natural

DÍAS DE VENCIMIENTO	GESTIÓN
4	Llamada Telefónica
10	Llamada Telefónica
15	Llamada Telefónica
20	Carta y llamada telefónica
29	Carta con copia al codeudor – visita y mensaje
35	Llamada Telefónica
40	Llamada Telefónica
50	Llamada Telefónica
55	Llamada Telefónica
59	Abogado carta Abogado copia al deudor y copia al codeudor y llamada del Abogado interno
89	Abogado externo (llamada) y carta con copia al codeudor
105	Demanda
360	Castigo – Cláusula Aceleratoria

Cuadro 7. Comercial Persona Jurídica

DÍAS DE VENCIMIENTO	GESTIÓN
5	Llamada Telefónica
15	Llamada Telefónica
20	Carta – Recordatorio
29	Visita
40	Llamada Telefónica
50	Llamada Telefónica
59	Abogado externo carta y Llamada Telefónica
75	Demanda
360	Castigo – Cláusula aceleratoria

Cuadro 8. Vivienda

NO DÍAS VENCIMIENTO	GESTIÓN
5	Llamada Telefónica
10	Llamada Telefónica
15	Llamada Telefónica
20	Carta
29	Visita y correo electrónico
40	Llamada Telefónica
50	Llamada Telefónica y carta
59	Llamado carta y Abogado interno
89	Abogado interno – carta llamada
121	Demanda
360	Castigo – Cláusula aceleratoria

La cobranza prejurídica de la cartera morosa de los créditos Hipotecarios para Vivienda, debe realizarse desde las oficinas de Coomeva Financiera y por funcionarios de Coomeva Financiera y no entregarse a Abogados externos o entidades de cobranza para esa gestión.

Variable admisible. Se excluyen de esta norma las regionales Eje Cafetero y Palmira en las cuales la estructura no cuenta con Abogados internos para realizar la labor de esta cobranza.

Las cuentas morosas de los créditos Hipotecarios para Vivienda, son trasladadas a Abogados externos o a entidades de cobranza externa cuando hayan cumplido 121 días de mora y con la instrucción clara de iniciar de inmediato un cobro jurídico.

Se debe acudir a las bases de datos de Coomeva EPS, Coomeva Medicina Prepagada, área de Solidaridad y Seguros, Centrales de Riesgo o demás entidades con las que Coomeva Financiera tiene relaciones comerciales, con el fin

de obtener información de las personas en mora que no son ubicadas en las direcciones o teléfonos registrados en Coomeva Financiera.

En aquellas Regionales u oficinas periféricas en las cuales no se cuente con una planta suficiente de Abogados internos para el cobro prejurídico de la cartera, se deben apoyar con los Abogados externos para ejercer esta labor.

3.8.3 Concesión de pactos de pago

El Director Regional de Riesgo, el Coordinador Regional Recuperación Cartera, los Analistas de Recuperación y Abogados internos, pueden establecer pactos con los Deudores/Codeudores en mora que así lo soliciten, previa justificación, que no implique cambios en las condiciones del crédito.

El acuerdo o convenio de pago debe contemplar la cancelación del saldo vencido dentro del plazo pactado entre el deudor y Coomeva Financiera.

Los pactos de pago que se realicen con los deudores en mora, deben efectuarse teniendo en cuenta:

- ✓ Antigüedad
- ✓ Hábito de pago mensual (remitirse al historial del Usuario).
- ✓ Razonabilidad en el plazo y los montos a pagar.

Es responsabilidad del Coordinador Recuperación Cartera o Analista Recuperación de Cartera en oficinas periféricas hacer el seguimiento a los acuerdos de pago.

Tipos de acuerdos o convenios de pago

- ✓ Cheques posfechados
- ✓ Pacto de pago (debe quedar registrada en el aplicativo de Cobranzas)

- ✓ Dación en pago
- ✓ Condonaciones

Pactos de pago. En el caso de que un codeudor afectado o un tercero manifieste su intención de cancelar las deudas contraídas con Coomeva Financiera por otro deudor, se debe realizar el acuerdo de pago con el área de recuperación.

Cheques Posfechados. Cuando se reciba un cheque Posfechado, el Analista Recuperación Cartera debe entregar al Coordinador Regional Recuperación de Cartera o al Asistente de Oficina en las oficinas periféricas para su custodia:

- ✓ Formato Recibo de Cheques posfechados debidamente diligenciado - CRE-104 o sistematizado
- ✓ Formato Comprobante único - CAP-048 debidamente diligenciado
- ✓ Cheque (entregado por el Deudor).

Diariamente el Auxiliar Operativo de Cartera de la Regional o el Asistente de Oficina en las oficinas periféricas, debe verificar el archivo de los cheques posfechados e identificar los que se vencen en ese día y proceder a realizar la consignación.

El Coordinador Regional de Recuperación Cartera, el Director Regional de Riesgo o el encargado en las oficinas periféricas deben controlar que se haga la consignación del cheque en la fecha pactada y archivar la copia del formato Comprobante Único CAP-018.

Mensualmente, el Auxiliar Operativo de Cartera de la Regional o el Asistente de Oficina en las oficinas periféricas debe realizar el inventario de cheques

posfechados (Nombre del deudor, Cédula, Valor, fecha de consignación del cheque), la relación se debe guardar por un año y luego destruir.

La custodia de estos cheques posfechados debe realizarse diariamente en la Bóveda o Caja Fuerte (según aplique) del área de Operaciones.

3.8.4 Cobranza Administrativa

De las gestiones realizadas en la etapa de Cobranza Administrativa, se debe dejar evidencia documental en el aplicativo de cobranza, donde figure la fecha de la gestión y el resultado de la misma tanto para el deudor como para los codeudores.

Las gestiones que se realicen deberán efectuarse de manera respetuosa y en horarios adecuados para los deudores entendiéndose por horarios adecuados, aquellos que no afecten la intimidad personal y familiar del deudor.

3.9 REESTRUCTURACIÓN

Se considera como reestructuración cualquier mecanismo excepcional, sobre obligaciones crediticias en mora o sobre obligaciones que representen un riesgo considerable, así no refleje morosidad, instrumentado mediante la celebración o ejecución de cualquier negocio jurídico, que tenga por objeto modificar las condiciones originalmente pactadas de un crédito con el fin de permitirle al deudor la atención adecuada de su obligación ante el real o potencial deterioro de su capacidad de pago.

El proceso de reestructuración es la consecuencia de una solicitud expresa del deudor en la cual se evidencie que este recurso garantice el cumplimiento oportuno de la deuda; en ningún momento debe considerarse como una estrategia de cobranza.

- Solo se reestructurará una obligación después de haber realizado la gestión de cobranza exhaustiva para su recuperación.
- Para dar trámite a la reestructuración se debe contar con la solicitud escrita del deudor donde se indique el motivo de su petición y con aprobación del codeudor del crédito si la obligación a reestructurar cuenta con este garante.

Una vez se verifique que la reestructuración es un recurso viable (por que garantiza que todas las condiciones de otorgamiento se cumplen) para la recuperación del crédito, la instancia evaluadora debe considerar los siguientes aspectos:

- La documentación establecida para cada línea de crédito

3.10 COBRO PREJURÍDICO

En las fechas establecidas en el numeral 6.2 y si no existe acuerdo de pago o este se ha incumplido se debe pasar la obligación a cobro prejudicial.

Las obligaciones inferiores a 3 SMMLV no son enviadas a cobro jurídico salvo que la Coordinación Regional de Recuperación Cartera considere lo contrario. Para un mayor detalle de las normas que aplican para este tipo de Cobranza, ver el Instructivo CF-IN-GR-CRE-30 Gestión de Cobranza Prejudicial.

3.11 COBRO JURÍDICO

Las obligaciones que culminen la etapa prejudicial sin obtener recuperación o acuerdo de pago por parte del deudor, deben ser enviadas al Abogado externo por parte del área de Recuperación de Cartera.

Se debe entregar poder al Abogado externo para su legalización, que lo faculta como apoderado de Coomeva Financiera para dar trámite a la demanda, generar carta de asignación al Abogado o la remisión de obligaciones para cobro jurídico y adjuntar los siguientes documentos:

- ✓ Pagaré y garantías (previo diligenciamiento por parte del área de Constitución de Garantías respectiva).
- ✓ Estado actual del crédito
- ✓ Reporte del estado de cuenta del deudor
- ✓ Gestión de cobro del aplicativo de Cobranzas
- ✓ Copia de la solicitud de crédito.

Se deben verificar garantías e investigar bienes del deudor y codeudores al iniciar el proceso jurídico. Los responsables de realizar dicha verificación son los Abogados. Se debe mantener actualizada la información comercial de los deudores respecto de bienes, actividad económica y direcciones, con el propósito de hacer posible el embargo y secuestro de bienes cuando se demande jurídicamente la obligación.

Si una vez remitido el poder al Abogado, se constata que han pasado quince (15) días calendario sin demandar, el caso será retirado del Abogado y trasladado a otro para realizar dicho proceso.

Para todos los casos, los Abogados deben informar de la presentación de la demanda al área de Recuperación Cartera.

En caso que el deudor o codeudor inicie proceso de concordato, de liquidación o declarado en situación de insolvencia, las obligaciones deben pasar inmediatamente a cobro jurídico, independiente de su vencimiento.

Si el crédito del deudor está garantizado a través del Fondo Nacional de Garantías, debe enviarse a Cobro Jurídico cuando incurra en mora de 180 días.

El área de Recuperación Cartera o quien haga sus veces, debe mantener actualizada la información de las obligaciones en poder de Abogados en el aplicativo de Cobranzas.

Los Abogados externos deben obtener autorización directa de los Coordinadores Regionales de Recuperación de Cartera para suspender los procesos pertinentes cuando los deudores presenten fórmulas de arreglo de pago de créditos, después de librado el mandamiento de pago.

Los gastos en que se incurre durante el proceso jurídico son asumidos por el deudor e incluidos en su estado de cuenta.

Las tarifas máximas autorizadas para la liquidación de los honorarios de Abogados de procesos en cobro jurídico, se presentan en el Instructivo Selección de Abogados externos y Pago de Honorarios – CF-IN-GG-JUR-01, establecidos con base en el monto de la obligación. Estos honorarios serán cancelados al Abogado siempre y cuando logre que el deudor realice el pago de las obligaciones.

Los pagos de deudores que se encuentren en etapa de cobranza externa no pueden recibirse directamente por los cajeros, estos deben ser tramitados mediante el Funcionario de Recuperación de Cartera que se encuentre en la oficina, o en el área de Recuperación de Cartera, donde el Analista de Recuperación le expide un estado de cuenta actualizado y el respectivo comprobante único –CAP-018 –con los honorarios de Abogado incluidos, con los cuales el deudor se presenta en la oficina de depósitos.

Los deudores y Codeudores deben acercarse directamente a Coomeva Financiera para realizar los pagos o abonos a sus obligaciones. Los Abogados externos no están autorizados para recibir dineros de manos de deudores y/o codeudores.

En el proceso ejecutivo, cuando se realiza el remate del bien correspondiente, si del producto de(los) bien(es) rematado(s) quedara algún remanente y no estuviese embargado, se debe entregar al ejecutado; pero si el producto del bien no cubre el total de la deuda y ya se han agotado las posibilidades de pago, se solicita que el saldo se incluya en el castigo de cartera.

El área de Recuperación de Cartera Regional es responsable del control de la cartera en poder de Abogados.

Si el valor recuperado no se obtiene en una sola fecha sino en varios (n) pagos, en cada pago el Abogado recibirá $1/n$ del valor fijado como honorarios.

Ejemplo: Una obligación por \$2.000.000, en cobro jurídico genera unos honorarios de \$300.000 (el 15%), por lo cual el deudor deberá pagar \$2.300.000. Si se acuerda el pago en (5) cuotas, el Deudor deberá pagar cuotas de \$460.000. Al Abogado se le reconocerá, en cada pago, la quinta parte ($1/5$) de los honorarios ($1/5 \times 300.000$), es decir, \$60.000.

El Abogado o la entidad encargada del cobro jurídico, debe entregar informe bimestral sobre el estado de los procesos a su cargo a la Coordinación Regional de Recuperación Cartera, por el tiempo que dure el proceso teniendo en cuenta que se debe registrar la siguiente información en el aplicativo de Cobranzas:

- Número de pagaré(s).
- Clase de Garantía.
- Valor del avalúo del bien.

- Codeudores (Nombres).
- Fecha de presentación de la demanda.
- Clase de proceso (hipotecario, prendario, etc.).
- Juzgado de radicación del proceso.
- Medidas cautelares solicitadas.
- Fecha de mandamiento de pago.
- Caución.
- Medidas cautelares que surtieron efecto (fecha diligencia secuestro).
- Notificaciones (personal - emplazamiento).
- Excepciones propuestas.
- Pronunciamiento sobre las excepciones (Auto a favor o en contra).
- Fecha de audiencia de conciliación.
- Estado actual del proceso.
- Concepto de recuperabilidad (recuperable, parcialmente recuperable o irrecuperable).
- Aclarar en qué procesos se ha dictado sentencia y si existen títulos judiciales especificando el monto a la fecha en que se rinde el informe.

Semanalmente como mínimo, el Coordinador Regional Recuperación Cartera o quien haga su veces en las oficinas periféricas, debe generar el Informe de cartera vencida (aplicativo Corvu) con el fin de tener control periódico de la gestión.

3.12 CASTIGO DE CARTERA

Toda deuda a castigar, debe castigarse entera y no fraccionada, y su provisión debe corresponder al 100% de lo adeudado (capital, financiación causada y otros conceptos como seguros y gastos jurídicos).

Solo se pueden efectuar castigos de cartera sobre los siguientes conceptos:

- ✓ Conceptos Crediticios (capital y financiación causada).
- ✓ Seguros.
- ✓ Gastos jurídicos.
- ✓ Cuota de manejo de Tarjeta Débito.

Los Directores Regionales de Riesgo son los responsables de las decisiones que se adopten y de la exactitud de la información suministrada respecto al castigo de Cartera y de que se continúen las gestiones de cobro judicial tendientes a la recuperación de las obligaciones, conforme a lo establecido en el capítulo 5 de la circular básica contable financiera. (Ver numeral 5.1- Documentos Externos).

El castigo debe realizarse mensualmente en cada reunión del Consejo, por tanto las regionales deben preparar oportunamente la información correspondiente.

Una vez definido el castigo de cartera se debe aplicar proceso de extinción de plazo (aplicación de la cláusula aceleratoria), para lo cual se debe enviar relación de las obligaciones a castigar al Centro de Operaciones.

Las obligaciones inferiores a 3 S.M.M.L.V no deben ser enviadas al Abogado Externo para su cobro, esta acción debe ser adelantada por el área de Recuperación de Cartera, así haya procedido el Castigo.

Los procesos ejecutivos correspondientes a obligaciones castigadas cuyo monto de capital superen los 3 S.M.M.L.V deben continuar siendo atendidas por el Abogado Externo hasta que se obtenga sentencia, el seguimiento a los procesos es responsabilidad de los Coordinadores Regionales Recuperación Cartera y Directores Regionales de Riesgo.

Para obtener la autorización del Castigo de Cartera, el Auxiliar Operativo de Cartera de la Regional o el Analista de Recuperación en las oficinas periféricas, debe solicitar a los Abogados identificar y sustentar las obligaciones que consideren irrecuperables, sin informarle al Abogado el motivo (Castigo de Cartera), para lo cual, el Abogado debe proporcionar un informe que contenga la información suministrada en el formato Informe de Abogados..

Ninguna deuda puede someterse a castigo a menos que sobre ella se haya ejercido una labor previa de recuperación por parte del Abogado.

El castigo debe proceder cuando la garantía presente condiciones inciertas de recuperación y de posterior realización, cuando la garantía no tenga un respaldo real o si la obligación presenta una mora mayor a 360 días.

El Coordinador Regional Recuperación Cartera debe generar y verificar la relación de castigo de cartera (listado de Provisiones de Cartera para Castigo).

Las obligaciones a castigar deben ser relacionadas en el formato Castigo de Cartera de Créditos y Cuentas por Cobrar, el cual debe ser generado por el Auxiliar Operativo de Recuperación Cartera de la Regional.

Una vez pasada la obligación a castigo, no se deben incluir gastos jurídicos hasta tanto se haya aprobado el castigo.

Si al momento de hacer efectivo el castigo de cartera aprobado por el Consejo de Administración, se presentan diferencias con el saldo actualizado de la deuda, la diferencia en ningún caso debe exceder del 5% del valor total del castigo; si el valor excede este porcentaje la solicitud de castigo debe ser presentada nuevamente al Consejo de Administración y sustentarse plenamente la diferencia.

Se deben llevar registros y controles contables tanto de la cartera activa como de la cartera castigada que muestren claramente su estado y los valores recuperados.

Una vez el castigo de cartera sea aprobado y aplicado en el sistema, deben conservarse los saldos de la obligación, para tal efecto, los saldos en el aplicativo de cartera se visualizan como Cartera Castigada.

Mensualmente, la Coordinación Nacional de Recuperación de Cartera, debe enviar a la Revisoría Fiscal copia del reporte con la inclusión de los créditos castigados.

3.13 DACIONES EN PAGO

Coomeva Financiera no acepta condiciones de pago diferentes a las pactadas originalmente con sus deudores por los créditos a ellos concedidos, en especial en lo concerniente a recibir bienes como pago de las obligaciones vencidas. No obstante, a lo anterior, Coomeva Financiera en casos extremos plenamente justificados puede autorizar aceptar como alternativa de pago de obligaciones vencidas y recuperación de cartera las Daciones en pago. Por lo tanto, Coomeva Financiera ha reglamentado la figura de las Daciones recibidas en pago, establecida en el artículo 2407 del Código Civil, mediante Procedimiento, reservándose la facultad para aceptarla o no.

3.14 CONDONACIONES

Es obligación de las áreas de Riesgo gestionar el cobro del 100% de la cartera vencida, pero teniendo en cuenta la situación del deudor y el nivel de deterioro de la deuda, la Mesa Regional de Crédito puede condonar intereses teniendo en cuenta la siguiente tabla:

Cuadro 9. Cartera

	CARTERA CASTIGADA	CARTERA VIGENTE
Mora	100%	100%
Finan. No Causada	50%	0%
Intereses Corrientes	0%	0%

Los valores a aplicar a cualquier condonación, en ningún momento deben exceder las atribuciones otorgadas por el Consejo de Administración para la aprobación de créditos.

En aquellos casos en que el valor a aprobar de condonación sobrepase el nivel de atribución de las regionales, la Mesa Regional de Crédito debe remitir la solicitud de condonación a la Mesa Nacional de Crédito, quien de acuerdo con la sustentación de las Direcciones Regionales de Riesgo es la encargada de tomar la decisión.

La Mesa Regional de Créditos puede autorizar, cuando se requiera, la condonación de saldos por terminación de un proceso por orden judicial de acuerdo con lo expresado en el numeral 6.8.2.

Toda solicitud de condonación debe incluir la siguiente información:

- ✓ CEDULA / NIT.
- ✓ PROFESION
- ✓ CAPITAL
- ✓ INTERESES CAUSADOS
- ✓ INTERESES NO CAUSADOS
- ✓ GASTOS JURÍDICOS
- ✓ INTERESES DE MORA

- ✓ ESTADO
- ✓ REGIONAL

Igualmente la Mesa Regional de Crédito debe presentar a la Mesa Nacional de Créditos:

- Consideraciones (resumen de la Deuda).
- Propuesta del Deudor.
- Recomendación de la Mesa Regional de Crédito.

En aquellos casos en los cuales exista una calamidad grave comprobada del Deudor o cuando el Deudor envíe directamente la petición de condonación al Consejo de Administración, es éste el encargado de realizar la aprobación de la solicitud.

La persona encargada de recibir las peticiones al Consejo de Administración debe informar a la Regional respectiva el trámite que se ha iniciado.

En caso de aprobación de una condonación, el plazo para aplicarla es de noventa días (90) a partir de la fecha del acta de aprobación, si pasado este tiempo, la condonación no ha sido aplicada, se debe nuevamente gestionar su aprobación ante el ente correspondiente.

3.15 DERECHOS LITIGIOSOS

Toda cesión o venta de derechos litigiosos, debe ser remitido a la Mesa Nacional de Créditos con la respectiva sustentación para su aprobación.

Al momento en que Coomeva Financiera a través de su Mesa Nacional de Créditos determine la viabilidad de la venta o cesión de los derechos litigiosos de una obligación, a cargo de un deudor, con base en lo sustentado por la Mesa de Créditos Regional, se debe elaborar un documento donde se exprese la voluntad de las partes y los términos de la venta o cesión. Este documento debe ser construido por la Mesa Regional de Créditos con el apoyo de la dirección Jurídica Regional.

3.16 DEUDORES DECLARADOS EN LEY DE INSOLVENCIA

La declaratoria de insolvencia puede ser presentada por el deudor o por un número plural de acreedores ante un juez o ante la Superintendencia de Sociedades ante la existencia de una situación de cesación de pagos o de incapacidad de pago inminente y ésta se aceptará o rechazará dentro de los tres (3) días siguientes a su presentación.

La providencia que decreta el inicio del proceso de reorganización, establece la fecha de la audiencia pública a la cual Coomeva o su apoderado debe asistir o podría perder para efectos del pago, la prelación, los privilegios y preferencias establecidas en la ley.

De este hecho nos podemos dar cuenta mediante comunicado remitido por el Juez, comunicados de prensa, investigando en la Cámara de Comercio o en la Superintendencia de Sociedades o fijaciones de aviso en la sede y sucursales del deudor.

A partir de la fecha de inicio del proceso de reorganización no podrá admitirse ni continuarse demanda de ejecución o cualquier otro proceso de cobro en contra del deudor. Así, los procesos de ejecución o cobro que hayan comenzado antes del

inicio del proceso de reorganización, deberán remitirse para ser incorporados al proceso.

El apoderado de Coomeva podrá ser un abogado de las áreas Jurídica o de Recuperación de la Regional, quien deberá presentar las credenciales para el efecto con el fin de actuar con voto en la negociación.

Los términos de cada etapa del proceso del proceso de reorganización, están expresadas en la ley 1116 de 2006 que hace parte del siguiente documento (Numeral 5.1.8).

Mensualmente desde la Gerencia de riesgo se emitirá una comunicación con los deudores que se hayan acogido a esta ley.

3.17 PRINCIPALES MOTIVOS DE MORA DE LOS ASOCIADOS CON PRODUCTOS CREDITICIOS

Los principales motivos de mora se pueden clasificar de la siguiente manera:

- Asociados desempleados, asociados que se encontraban trabajando y que en un momento determinado se quedan sin trabajo.
- Asociados que presentan disminución de ingresos, esto se presenta cuando los asociados cambian de trabajo de forma inmediata después de una terminación de un contrato, también se ve reflejado cuando uno de los conyugues se queda sin trabajo.
- Demora en los pagos a los asociados independientes, esto se presenta por lo general a los asociados independientes cuando las empresas a las cuales le hacen asesorías o le venden sus productos les pagan de una manera tardía.

- Demora en los pagos a los asociados dependientes, ocurre cuando las empresas en las que trabajan por crisis demoran el pago a sus empleados.
- Mal habito de pago, esta es una tendencia que también ocurre cuando el asociado decide permanecer arrastrando una mora, realizando abonos parciales mensuales dejando por lo general una cuota vencida.

En una base de cartera de aproximadamente 260 asociados que en general se mantienen en un promedio de mora de 30 días a 60 días de mora por lo general en la oficina de la 70, en un promedio de un 15% se normalizan en su situación pasando de mora de 30, 60 días de mora a estar en los clientes normalizados, esto se realiza por lo general cuando al asociado se quiere poner al día, o porque se le ofrezca la posibilidad de reestructurar sus obligaciones.

La reestructuración lo que hace en si es coger el saldo en mora que tenga el asociado y se le suma al capital que aun no ha cancelado, esto con el fin de poner al día su obligación y tener la posibilidad de elegir un plazo mayor conservando la misma tasa de interés para convertir el valor de la cuota en un valor menor para que le quede más fácil de cancelar.

Para tener una mayor claridad sobre este proceso de normalización de los asociados en mora, detallaremos un poco los requisitos y el objetivo de la reestructuración.

3.18 LAS METAS EN CARTERA ADMINISTRATIVA

Las metas de recuperación de cartera en este mes las he venido cumpliendo en un 90% aproximadamente, desde marzo que se hizo el cambio carteras para los analistas el porcentaje ha aumentado en recuperación, ya que anteriormente los

analistas solo manejaban rangos de cédulas y en ese rango habían asociados de las diferentes oficinas de la ciudad de Medellín.

Las oficinas de COOMEVA FINANCIERA de la ciudad de Medellín son:

- LA 33
- LAS AMÉRICAS
- LA 70
- AYACUCHO
- OVIEDO
- RIONEGRO

En el cuadro anterior se ven las oficinas de la ciudad y aparece de las regionales que maneja que son:

- APARTADO
- QUIBDO
- BUCARAMANGA
- CUCUTA
- MONTERIA
- PAMPLONA
- ENVIGADO
- BARRANCABERMEJA
- BELLO
- ITAGÜÍ

Con el cambio del manejo de la cartera ya por oficinas nos hemos convertido en un equipo más fuerte de trabajo, ya que manejamos la cartera de una oficina y en apoyo con el gerente y los asesores de cada oficina hemos mejorados en el cumplimiento de las metas.

Esta información es para entender el tablero de mando de control que se envía diariamente de la oficina principal de la Ciudad de Cali, e donde monitorean todo el trabajo por oficina y como se ve reflejado en el tablero de control, en el que ahí se tienen en cuenta 3 factores: la colocación, la captación y el índice de cartera por oficinas, dando unos resultados diarios en cómo van de acuerdo al presupuesto de ese mes.

Los colores de la oficina indican cómo van de acuerdo al presupuesto, rojo, es que aun no se ha acercado a la meta, amarillo es que va en el 90% de cumplimiento, verde es cuando llega al 100% de cumplimiento y azul es cuando excede el cumplimiento después de un 110%.

Para cada oficina existe un analista que maneja la cartera administrativa que es la mora que va desde 30 días de mora en adelante, ese analista debe lograra la normalización de ese asociado durante un mes logrando que se coloque al día, tiene un máximo plazo de estar con el asociado hasta que cumpla los 90 días de mora, una vez el asociado tenga 3 cuotas vencidas se pasa con un abogado interno de COOMEVA, en el que le cobre unos honorarios por el cobro de la cartera.

A continuación el cierre del mes de Julio de 2009, en donde se muestra el resultado de cada oficina. Especifico la oficina de la 70 que es la que manejo, se cumplió el presupuesto en un 101.6% quedando en COLOR VERDE por haber cumplido, un presupuesto del mes de un 4.77% de índice de cartera, quedando en un 4.70% como resultado.

El cumplimiento en los 3 primeros meses del año en general fue bueno, teniendo en cuenta la recesión general de la economía que impacto fuertemente.

La decisión de hacer el cambio del manejo de la cartera por rangos de cedula y pasar a manejarlos por oficina, fue realmente una prueba con el fin de que cada analista no se sienta solo cobrando asociados de varias oficinas regadas por toda la ciudad, sino que se concentren en una sola oficina, pudiendo involucrar al personal de la oficina en el tema de la cartera, ya que las oficinas inicialmente estaban solo pendientes de la colocación y la captación. Con esta medida lo que se hace es que tanto el Gerente de oficina como sus colaboradores se les mantenga informados de la evolución de la cartera en la oficina diariamente, así como delegarles también ciertos casos puntuales de asociados en el manejo de la cartera ya que mantienen contacto permanente con el asociado en la oficina.

El resultado de este cambio se ha comenzado a ver en el sentido de poder tener el analista hoy en día un equipo de trabajo en el que se delegan funciones para el manejo de ciertos casos complicados en la normalización de algunos asociados problemáticos, logrando un mejor resultado y compromiso no solo del analista de cartera sino de toda la oficina.

La política de reestructuración en la cooperativa al principio de año no se manejaba tanto como método para la normalización de los asociados en mora, solo a partir del segundo trimestre del año ha venido cogiendo fuerza debido al fuerte impacto de la recesión económica y la crisis mundial que ha afectado a muchos de los asociados, desmejorando sus ingresos.

A partir de abril se comenzó a hablarle al asociado sobre este método para poder evitar una siguiente etapa de cobro, ya que por cualquier motivo de mora que presente el asociado este método se puede convertir en una medida de alivio para poder bajar su nivel de gastos y poder pasar el saldo vencido al saldo sin facturar que aun no ha cancelado.

Esto ha sido un proceso de socialización con el asociado para que entienda esta estrategia y poder entonces presentar la documentación pertinente para dicha reestructuración.

El volumen de abril fue en un promedio de un 1 o 2% de reestructuraciones aplicadas, no fue tan sustancial en la oficina de Coomeva Financiera de la 70 en Medellín,

En mayo se comenzó a ver una tendencia superior ya que una de las estrategias corporativas de Coomeva Financiera a nivel regional fue poner en el PBX de todas las oficinas un mensaje en donde decía que preguntara por los procesos de reestructuración si se veía apretado con el pago de sus obligaciones.

En ese mes de Mayo se comenzó a recibir más solicitudes, y los asociados preguntaban por este método, teniendo un cierre aproximado de un 6 % de reestructuraciones aplicadas, y quedando muchas solicitudes pendientes de traer documentación, y en tránsito de análisis para el mes siguiente.

Ya en el mes de junio se incremento como en un 10% a 15% de reestructuraciones, logrando con esto una normalización de los principales clientes que impactan en el cumplimiento del logro de las metas, se hizo énfasis en aquellos créditos de mayor valor.

4. MODELO DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

4.1 ¿CÓMO SE LLEGÓ AL MODELO ESTRATÉGICO?

El modelo estratégico nace de la reflexión y aprendizaje estratégico. Parte del conocimiento de la realidad presente de la organización COOMEVA desde distintos ángulos y como resultado del desarrollo y análisis del proceso de implementación de la estrategia.

Se estudia cada uno de los procesos que tienen que ver desde el estudio de crédito, pasando por el otorgamiento del mismo hasta la recuperación de y riesgo de recuperar la cartera en el cliente y las diferentes estancias o etapas que tiene el no pago oportuno dentro del mismo cobro crediticio.

4.2 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Para lograr el éxito de un modelo estratégico es necesario una buena ejecución de la estrategia, y aunque pueda parecer muy obvio es donde radica el fracaso de la mayoría de planes.

4.3 PLAN ESTRATÉGICO

Análisis de los factores de éxito del planeamiento estratégico de una empresa, modelo y pasos necesarios para su puesta en práctica.

Para ayudar en el proceso de creación y formulación de la estrategia de negocio compartimos con el equipo de dirección la construcción de estrategias innovadoras que sean inspiradoras para toda su organización COOMEVA basados en la definición de sus procesos. Para su implementación, adaptamos las mejores prácticas que tiene actualmente, pero haciéndola distinta en ciertos tópicos. Es

decir, definiendo puntos claves que es el acompañamiento al cliente no solamente en el proceso de otorgarle un crédito si no en la dificultad que tiene en la realización del pago si se encuentra en la etapa administrativa.

4.4 MARKETING ESTRATÉGICO

Las organizaciones del sector financiero lejos de copiar o imitar el comportamiento y las estrategias de negocio de la competencia deben poner especial atención en los planes tácticos que permiten llevar a buen puerto los objetivos empresariales en la colocación de créditos y en la recuperación de los mismos..

4.5 PASOS DEL PLAN ESTRATÉGICO EN LA EMPRESA

Es muy recomendable realizar la evaluación y diagnóstico de los factores externos que afectan a la visión (económicos, tecnológicos, socio-políticos.etc) además de los aspectos que pueden afectar a la cuota de mercado a través del estudio de los clientes y la competencia.

Se deberán analizar los puntos fuertes y débiles de la propuesta de valor que desemboca en la matriz de debilidades-amenazas & fortalezas-oportunidades (DAFO-FODA).

A través de dicho análisis perfilaremos la visión y seleccionaremos los proyectos estratégicos en función de la priorización realizada en el análisis DOFA.

Para implementar y ejecutar el plan estratégico se realiza el diseño del mapa estratégico que va a permitir visualizar, organizar, comunicar y controlar la estrategia.

4.6 DEBILIDADES EN EL OTORGAMIENTO DE CRÉDITOS

Se encontraron en el análisis del proceso para el otorgamiento de créditos Coomeva Financiera las siguientes falencias:

- a. Cuando un posible cliente para la asignación de un crédito tiene mora en cualquiera otra institución del sector financiero la aprobación o asignación del crédito es determinación expresa del analista.
- b. El monto total del cliente dentro de la institución Coomeva Financiera se debe reevaluar y se propone que el endeudamiento total de los demás acreedores no supere el 38% de los ingresos totales del cliente.
- c. Al tener los clientes por sectores en la exigencia de los documentos solicitados para el proceso de otorgamiento de créditos tienen que tener diferencia por la misma división de la población que está definida.

4.7 POLÍTICA DE COBRO QUE TIENE DEFINIDA LA ENTIDAD (DEBILIDAD)

- a. Deberá reevaluar el contenido de los avisos en la comunicación escrita o telefónica en el proceso del cobro al cliente.
- b. Otra cultura en el recordatorio de las obligaciones del cliente es el tiempo y los horarios para dichos avisos.
- c. Tener un verdadero servicio al cliente: un acompañamiento en su situación económica, analizarla, darle opciones y no buscar el vicio del endeudamiento de los asociados.

d. Resolverle el endeudamiento particular a cada asociado de Coomeva Financiera, no como política generalizada de la institución.

4.8 MANEJO DE SEGUROS QUE TIENE LA ENTIDAD (DEBILIDAD)

a. Tener más definida la letra pequeña que aparece en los formatos definidos en el proceso de créditos, donde el asociado identifique cual es el monto por este concepto.

b. La Institución Financiera Coomeva deberá hacer un estudio de los seguros para el endeudamiento del asociado, buscando posibilidades en la vigencia del crédito. Es anticiparse a una situación crítica o difícil del asociado.

c. Buscar la posibilidad de que se asigne un nuevo seguro en caso de una baja en sus ingresos monetarios de tal forma que quede cubierto en sus obligaciones crediticias con Coomeva Financiera.

4.9 DEPARTAMENTO DE CARTERA EN COOMEVA FINANCIERA

4.9.1 Análisis del área de cartera de Coomeva financiera en un periodo de tres meses en la oficina de la 70 (en pesos)

Cuadro 10. Análisis de cartera

	JULIO 2009	AGOSTO 2009	SEPT 2009
CARTERA TOTAL EN \$	2.338.919.365	1.725.598.590	1.827.217.806
VARIABLES CUALITATIVAS DE MORA			
RETRASO EN PAGOS	50%	45%	40%
DESEMPLEO	10%	15%	5%
DISMINUCIÓN DE INGRESOS	20%	10%	20%
OTRAS OBLIGACIONES FCIERAS	20%	30%	35%
TOTAL	100%	100%	100%

4.9.1.1 Delimitación de la Investigación. Una vez definida la estrategia de Cobranza y puesta en marcha (fecha definida) en la Oficina Coomeva Financiera de la 70, se generaran las cifras para los siguientes tres meses y se reevaluara con el punto anterior en pesos y con el respectivo porcentaje, haciendo un comparativo y realizando ajustes a la estrategia incorporada por la institución en dicha oficina.

4.9.1.2 Justificación. Es bajar los índices de endeudamiento del asociado y a la vez evitar el no pago para que sus créditos se normalicen y no pasen a la siguiente estancia. Son asociados que llegaron al área del cobro administrativo, cuya labor es normalizar la mora de los créditos y evitar que pase a la siguiente etapa de cobro Prejuridica.

4.9.1.3 Objetivos

- Un acompañamiento del asociado en la mora existente en sus créditos.
- Normalizar los créditos y sus reportes antes las centrales de riesgo.
- Evitar el encarecimiento de los créditos vigentes del asociado, evitando que pase a la etapa siguiente.

4.10 MODELO DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

4.10.1 La Estrategia. La estrategia es ofrecerle un excelente servicio y apoyo al cliente en las situaciones críticas y a lograr una estabilidad en el cumplimiento de sus pagos. Tener un conocimiento o una relación estrecha con el cliente permite anticipar los riesgos y oportunidades, tomar medidas a tiempo o responder con rapidez a solicitudes realizadas por el cliente; es construir relaciones a largo plazo con el cliente.

La estrategia está definida en resolver los siguientes interrogantes:

- Como cambiar la cultura del endeudamiento.
- Como hacer que la cultura del no pago no sea un estilo de vida.

La cobranza es un proceso de negociación integral a través del cual se proporciona servicio al cliente, al asesorarlo y darle respuestas a sus necesidades de información y, sobre todo, de crédito mediante el cual se recupera la inversión hecha, basado en el derecho a recibir el pago por parte del acreedor y la obligación de pagar por parte del deudor.

4.10.2 Planificación Estratégica. El cobrar no es el objetivo, sino que debe ser un incidente más dentro del proceso de atención al cliente, porque entre más claros sean los argumentos y exista un buen trato con el cliente, se va a lograr una cobranza de mayor claridad, favoreciendo al mismo tiempo la lealtad del cliente. La cobranza de calidad es aquella que deja al cliente satisfecho y logra la recuperación del adeudado.

De acuerdo a las estadísticas internacionales, generalmente los deudores tienen más de un acreedor, y aquel al que pagan primero es quien cobra con mayor eficiencia y con deseo de ayuda y colaboración al cliente deudor.

La eficiencia en conseguir el pago de las obligaciones por parte del cliente no se debe valorizar en no ejercer presencia, sino en la forma de conseguir la efectividad del moroso.

Para lograr una cobranza eficiente, la estrategia debe adecuarse al tipo de deudor al que se va a dirigir la comunicación, ya que no se le debe dar el mismo trato a un cliente con mora de 4 semanas que a un cliente con mora de una semana; y adicionalmente de acuerdo al monto de su endeudamiento o mora en el momento de contactarlo.

4.10.3 Características de la Estrategia

- Entender la psicología de cada tipo de cliente, identificando a que sector pertenece el cliente. En toda la monografía hemos mencionado la relación estrecha que se debe tener con el cliente y el acompañamiento en sus decisiones de obligaciones crediticias.
- El manejo eficiente de las comunicaciones con los clientes buscando que paguen más rápido y con un costo operacional mucho menor.
- Diseñar convenios e incentivos para que los clientes paguen más rápido sus obligaciones y manejar una gama de opciones para lograr el cobro en situaciones difíciles o críticas dentro de los plazos en el cubrimiento de sus deudas. Las instituciones por lo general tienen definidas estrategias para el endeudamiento, más no para colocarse al día en el pago de sus obligaciones. Antes hacen su pago mas encarecido con los intereses pertinentes al tiempo del no pago.
- Reestructurar el pago de los seguros que se cobran en las cuotas de las obligaciones crediticias; es definir dentro de ese seguro una cuota moderadora de seguro para el cumplimiento de sus obligaciones en los tiempos de situaciones difíciles o criticas. Es crear una cultura de que los seguros no son para la muerte de deudor, sino para protegerse en los mementos difíciles sin incurrir en incrementar el costo de la deuda. ¿Cuánto pagan los deudores por seguros sin que ocurra una muerte, pero si se termina el crédito en el cumplimiento de cuotas estipuladas por la vida útil del crédito?

4.10.4 Consecuencias de la planificación de la estrategia

- Lograr una estabilización de la cartera y no esperar que el cliente moroso pase a la siguiente etapa (Prejurídica) sino, buscar la normalización de sus obligaciones crediticias.
- Mejorar el flujo de caja por los esfuerzos eficientes en la cobranza en la etapa de cobro administrativo. Que se verá en el comparativo de los 3 meses siguientes a la puesta en marcha de la estrategia.
- Se organizan los procesos de cobranza siendo más rápidos y que se cubren en menos tiempo. Los procesos operativos bajan considerablemente, tiempo que se invertirá en construir la relación estrecha con el cliente.
- Tener unas técnicas telefónicas eficientes para manejar con asertividad al cliente que no quiere o que no puede pagar.
- Por lograr un conocimiento del cliente moroso, se debe tener claridad en las razones externas que se originan en la dificultad del pago o que son propias o particulares del cliente. Tener seguridad en los factores externos controlables y no controlables y convertir estos últimos en controlables dando soluciones al cliente en forma particular y no como una política generalizada por parte de Coomeva Financiera.

4.10.5 Cambios a realizar para que la estrategia funcione

- Reevaluar el contenido de las cartas, cuando enviarlas y que información debe contener de acuerdo a la calidad del cliente, a la morosidad que presente, y al monto de sus deudas.

- Si la cobranza es vía telefónica, que tono utilizar, como cambiar el tono de acuerdo al tipo de cliente y según la severidad del atraso o del monto de la deuda o de lo reincidente que ha sido.
- Como utilizar el seguimiento telefónico, como planificar la llamada, que información debe dominar antes de llamar y como documentar lo que el cliente le dice en el momento de la conversación.
- Las llamadas telefónicas deben ser planeadas sin responder a la hostilidad y a la manipulación de forma agresiva, como manejar al cliente con un gran ego y como plantear los puntos de vista del que está cobrando sin discutir. Es lograr un estilo telefónico muy profesional y con mucha calidad humana.

4.10.6 Diseño de la Estrategia – Modelo

4.10.6.1 Definición del Modelo. El modelo definido es el acercamiento en el conocimiento del cliente y reestructuración de contenidos en el llamado al pago normalizado.

Este modelo implica dos variables:

- Cobranza Proactiva: Estableciendo una relación estrecha con el cliente permite anticiparse a situaciones críticas que se presenten en la vida útil del crédito. Y además, dentro del proceso de otorgamiento de créditos minimizar o anticiparse al no pago normal de las cuotas:
 - Reestructurando el seguro pagado en cada cuota: Poder pagar un valor de seguro para situaciones difíciles presentadas durante la vigencia del crédito.

- Tener una relación cercana con el adeudado, que permita anticiparse a posibles anomalías en la vigencia del crédito y poder asesorarlo y tener un acompañamiento en su situación económica.
- Cobranza Administrativa: Reestructurar procesos de comunicación con el cliente. En el contenido de las cartas y en cuanto a planear la llamada de aviso o recordatorio de la posible mora.

4.10.6.2 Variables Internas y Externas que afectan El Modelo

a. Variables Externas

- La economía: La liquidez del entorno, las tasas de interés, las legislaciones y las acciones tomadas por el gobierno.
- El mercado: La competencia de los mismos recursos, el perfil del cliente en ese momento y en ese sector al que pertenece y los productos o monto de los créditos.
- La Institución COOMEVA Financiera: Las herramientas con las que cuenta para lograr una cobranza eficiente, el perfil y la capacitación del personal a cargo de la actividad de cobranza de tal forma que tenga parámetros para enfrentar situaciones críticas del deudor.
- Referencias válidas son el endeudamiento y la forma como ha pagado sus créditos y no el porcentaje de endeudamiento Vs. Los ingresos del deudor.

b. Variables Internas

- Lo que afecta a cada deudor de acuerdo al sector al que pertenece.

- Desempleo del cliente o de algún miembro del grupo familiar.
- Calamidad familiar del deudor.
- Demasiados acreedores para cumplir con las cuotas.
- La falta de control por parte de COOMEVA Financiera: El control es un componente importante en cualquier proceso, y como tal no puede estar ausente en un modelo de gestión de cobranza.

No se debe olvidar que la cobranza es una actividad entre personas, no se puede perder el contacto físico con el cliente, si se quiere ser efectivo en la gestión.

Se debe reflexionar sobre el siguiente interrogante: ¿quién hace un negocio para no recibir su dinero de vuelta y obtener una utilidad?; lograr la estabilización de los pagos sin esfuerzos adicionales deberá ser la meta para que no genere desgaste operativo o incremento en costos a ambas partes sino tratar la morosidad con el profesionalismo y la prudencia que amerita un excelente servicio al cliente.

4.10.6.3 Elementos básicos para que la estrategia sea un éxito

a. Establezca una buena comunicación y desarrolle el nivel de interés del deudor: Entendiendo que la llamada de gestión de cobro es una interrupción a las actividades del deudor, es esencial capturar toda su atención desde el primer instante. Cuando el deudor responde a una llamada telefónica seguramente estará pensando en otras cosas y no está interesado en lo que usted o su compañía tengan que decir. Especialmente, no está interesado en hablar sobre sus compromisos comerciales ni acerca de su endeudamiento! Debe usted hacer una "venta antes de la venta", ganarse el derecho a hacer su presentación neutralizando la preocupación del deudor hacia otros asuntos. Capture su total interés y atención.

b. Escuche con Empatía: Hay una gran diferencia entre compasión y empatía. La compasión implica lástima, empatía implica comprensión y el entender como la otra persona se siente con relación a las circunstancias bajo discusión. Quien tenga empatía podrá establecer un vínculo con el deudor en circunstancias difíciles. Los cobradores excelentes saben escuchar y dejan a los deudores expresar sus opiniones. Tenga en cuenta que el nivel y tono de voz son muy importantes: debe usted reflejar franqueza y seguridad y al mismo tiempo generar confianza y respeto, sin ser excesivamente agresivo o intimidante. Está bien mostrar seguridad en sí mismo pero es necesario evitar y transmitir ideas preconcebidas sobre la honestidad del deudor. Muchos cobradores se capacitan continuamente, pocos lo hacen con miras a desarrollar sus capacidades de escuchar. Sin embargo, estas son tan importantes en el proceso de cobro como las técnicas de venta y negociación. La habilidad para escuchar y descifrar las afirmaciones y comentarios de un deudor es un requisito absoluto para el logro de los mejores resultados en la gestión de cobro.

c. Use Técnicas y Estrategias de Ventas: Desafortunadamente, la mayoría de los cobradores no poseen habilidades comerciales. Por el contrario, se aferran al protocolo convencional de cobro y desconocen que las técnicas basadas en tácticas duras e inflexibles, que ayer fueron efectivas, hoy se han transformado en una mezcla de técnicas creativas de persuasión. El deudor que encontramos en la actualidad tiende a ser sofisticado y no responderá a las técnicas de alta presión utilizadas anteriormente. El secreto es ser creativo en la utilización de las diferentes técnicas comerciales dirigidas a llevar a los deudores al cumplimiento de sus obligaciones. Por ejemplo, si el cobrador puede demostrar la importancia que su servicio representa para el negocio o la felicidad personal del deudor, podrá persuadir a éste para que atienda las acreencias de su interés en forma prioritaria y que lo haga antes de cancelar las que tenga a favor de otros.

d. Negocie Objeciones: Pocos cobradores son conscientes de que su trabajo gira alrededor de procesos de negociación. La gestión de cobranzas involucra habilidades de escucha, solución de problemas y persuasión, todos ellos componentes de procesos efectivos de negociación. La intransigencia o incapacidad de muchos cobradores que se niegan a negociar es la razón por la cual mucha cartera es castigada. Por otra parte, pocos cobradores tienen la habilidad de distinguir entre una "situación" como lo pueden ser una quiebra, el desempleo u otros factores económicos que impiden al deudor cumplir con su obligación, y una "objeción" que es una razón inválida o insuficiente como justificación del impago. Los cobradores capaces de reconocer dichas objeciones podrán vencerlas y negociar fórmulas de arreglo con los deudores. El dominio de técnicas de negociación y la habilidad para distinguir entre una situación y una objeción son esenciales para lograr una gestión de cobro sobresaliente.

e. Hacer Seguimiento: A pesar de ser uno de los pasos más importantes del ciclo de cobranza, este elemento es uno de los más desatendidos. Las promesas de pago de los deudores no son suficientes y el cobrador debe asegurarse de que el deudor llegue a un compromiso y lo cumpla. En efecto, debe hacer "una venta después de la venta". Demasiados ejecutivos creen en promesas de pago que son realizadas con el único propósito de finalizar una entrevista o reunión. Una promesa de pago generalmente no se traducirá en un recaudo si esta no es debidamente soportada y recibe un seguimiento adecuado.

El seguimiento y el control es fundamental para confirmar y reforzar los compromisos de los deudores y reduce el índice de incumplimientos y promesas rotas al mínimo. Por otra parte, desgraciadamente la mayor parte de los cobradores prefieren gestionar el pago de obligaciones a cargo de deudores "fáciles", lo cual perciben como una actividad más productiva y menos desagradable, que hacer seguimiento a deudores crónicos, curtidos y difíciles. Este hecho invierte las prioridades reales de un Departamento de Crédito,

aumenta la dificultad de recaudo de cuentas vencidas y resulta en cartera castigada.

En la medida en que maniobre al deudor hacia el pago de su obligación como alternativa de servicio al cliente, incorpore cada uno de los elementos anteriores. **No intente copiar a ningún otro cobrador**, cada persona es única y debe desarrollar su propio estilo como conciliador entre el cliente y la Institución Financiera.

4.10.7 Resultados y conclusiones de la estrategia. Hoy en día, ante un entorno altamente competitivo y caracterizado por un bajo consumo de bienes y servicios, muchas empresas han optado por generar distintas alternativas que incentiven y faciliten el acceso al consumo. Una de ellas, el otorgamiento de créditos. El efecto deseado que es el aumento de los niveles de ventas o de colocar el dinero puede ser logrado, pero no garantiza el aumento de los ingresos en tiempo y forma deseada si no se cuenta con eficientes sistemas, métodos, técnicas y procedimientos de cobranza efectiva.

Además de lo anterior, una desarrollada cultura basada en la calidad de servicio por parte de COOMEVA Financiera hacia los consumidores, es el marco obligado en el que se debe desenvolver para posicionar la estrategia definida en este documento e implantar la cultura de la normalización de los créditos en un acompañamiento al cliente en el momento del no pago en sus situaciones difíciles o críticas. Parra ello se hace mención de:

- Conocer más al cliente estableciendo una relación más estrecha de tal forma que se pueda anticipar a una anomalía en el no pago. El contacto con el cliente siempre hay que tenerlo, aunque el cliente no haya presentado dificultades en el pago de sus obligaciones. Asesorarlo en todo momento, independiente del tipo de cliente y al sector al cual pertenece.

- Reestructurar los seguros, que éstos no sean por muerte del deudor, sino para épocas o situaciones difíciles en la duración del crédito.

- Incentivar el pago oportuno, es decir, se hacen promociones o campañas para endeudar al cliente, porque no se hace al contrario, y que sean para estimular el pago a tiempo o el premio al buen pago.

- Reestructurar los canales de comunicación con el cliente, desde el contenido hasta en qué momento se deben presentar como una fase del servicio que se le ofrece al cliente.

Una vez implantada la estrategia, se tendrán los resultados en los siguientes tres meses y se analizará el comparativo con los meses presentados en este proyecto.

BIBLIOGRAFÍA

CHIAVENATO, I. 1998. Administración de Recursos Humanos, Madrid: Ediciones Mc Graw-Hill.

DESS, Gregory G. MC-Graw Hill, Dirección Estratégica, G.T. Lumpkin, Interamericana de España S.A.U. 2003.

GARRIDO BUJ, Santiago. MC-Graw Hill, Dirección Estratégica, Interamericana de España S.A.U. 2003.

SCHEIN, E. 1994. Cultura Empresarial y el Liderazgo. Barcelona: Plaza & Janés.

ZAPATA, A.; SOLARTE, L.; RODRÍGUEZ, A. (2003), Direccionamiento Estratégico. Universidad del Valle.