

Ficha de Viabilidad del Proyecto de Investigación

Información General

| | |
|--------------------------------|---|
| Información del estudiante 1 | Nombre: Yenny Alexandra Gonzalez Melendez |
| | Correo institucional: ygonzal66872@universidadean.edu.co |
| | Programa al que pertenece: Especialización en machine learning. |
| Información del estudiante 2 | Nombre: Daniel Felipe Fuquene Linares |
| | Correo institucional: dfuquen36844@universidadean.edu.co |
| | Programa al que pertenece: Especialización en machine learning |
| Información del estudiante 3 | Nombre: Maria Angélica Robayo Torres |
| | Correo institucional: mrobayo94479@universidadean.edu.co |
| | Programa al que pertenece: Especialización en machine learning |
| Título tentativo del proyecto: | Desarrollo de un sistema de recaudo de cartera para personas naturales orientado a la reducción de pérdidas en procesos de cobranza |

Planteamiento del Problema

En el contexto actual del banco, la cartera de clientes naturales que no ha sido cobrada adecuadamente presenta un desafío significativo en términos de pérdidas financieras. Aunque el banco posee la capacidad de recuperar parte de la deuda de estos clientes, las estrategias de cobranza no son lo suficientemente eficaces, lo que resulta en una venta de la cartera a casas de cobranza a un valor muy inferior al de la deuda original. Esta situación se traduce en una pérdida sustancial para el banco, que podría evitarse con un proceso de cobranza más efectivo. A pesar de utilizar técnicas para la segmentación de clientes, la ausencia de estrategias personalizadas de cobranza, es un factor clave que contribuye a la baja recuperación de estas deudas antes de su venta.

El problema radica en que el banco no está maximizando las oportunidades de recuperar la deuda de los clientes naturales antes de la venta de la cartera, lo que genera pérdidas económicas al vender la deuda a precios mucho más bajos. La falta de acciones correctivas en este proceso representa una oportunidad de mejora crítica para el banco.

Descripción del problema.

En el sector bancario, el proceso de recaudo de cartera presenta ineficiencias significativas cuando se enfoca en clientes persona naturales. Actualmente, al no implementarse estrategias efectivas de cobranza mientras las deudas permanecen dentro del banco (fase in-house), se incurre en pérdidas financieras importantes. Esto ocurre porque las carteras vencidas, al ser vendidas a casas de cobranza, se transan a un valor considerablemente menor que la deuda real. Posteriormente, estas casas logran recuperar la deuda de manera exitosa, evidenciando un proceso deficiente en el banco.

Por tanto, existe una oportunidad de mejora en el sector financiero, específicamente en la optimización de estrategias de cobranza preventiva y recuperación de cartera antes de llegar a la venta. El estudio se enfoca exclusivamente en clientes naturales, dejando fuera a personas jurídicas, gracias al uso de técnicas de segmentación precisas (clusterización) y un análisis específico para este tipo de clientes.

La falta de efectividad en el recaudo impacta negativamente la rentabilidad y liquidez del banco, al tiempo que beneficia a intermediarios como las casas de cobranza que maximizan su margen de recuperación. Este problema es pertinente para las disciplinas financieras y

administrativas, dado que aborda procesos de mejora en la gestión de cartera y estrategias de cobranza.

Pregunta de investigación.

¿Cuáles son las estrategias más efectivas para optimizar el recaudo de cartera vencida en clientes naturales que de acuerdo con la segmentación realizada dentro del banco tienen mayor riesgo y así reducir las pérdidas asociadas a la venta de cartera a casas de cobranza?

Esta pregunta orienta la investigación hacia la búsqueda y evaluación de soluciones concretas que permitan implementar mejoras en el proceso de cobranza in-house. A lo largo del proyecto, se abordarán diagnósticos, análisis comparativos y pruebas de estrategias, buscando responder cuál es la combinación de acciones más eficiente para resolver el problema identificado.

Objetivos

Diseñar un modelo integral de estrategias para la gestión de cartera vencida en clientes naturales del banco de acuerdo con la segmentación realizada, que permita mejorar las tasas de recaudo, incrementar la eficiencia operativa y reducir las pérdidas económicas derivadas de la venta de cartera a casas de cobranza.

Objetivo general.

Determinar las estrategias más efectivas para optimizar el recaudo de cartera vencida en clientes naturales del banco de acuerdo con la segmentación realizada, con el fin de reducir las pérdidas asociadas a la venta de dicha cartera a casas de cobranza.

Objetivos específicos.

1. Identificar las causas principales de la ineficiencia en el proceso actual de recaudo de cartera vencida en clientes naturales dentro del banco.
2. Analizar las estrategias de recuperación utilizadas por las casas de cobranza y compararlas con las implementadas en el banco para establecer diferencias en efectividad.
3. Proponer un modelo de estrategias optimizadas de cobranza preventiva y recuperación de cartera enfocadas en clientes naturales de acuerdo con la segmentación realizada, que permitan mejorar las tasas de recaudo del banco.

Marco Teórico

El recaudo de cartera en el contexto bancario es esencial para mantener la liquidez y la solvencia de la institución financiera. En este sector, las carteras de crédito incluyen los préstamos otorgados a clientes, y su adecuado recaudo es fundamental para el flujo de efectivo del banco. Según la Superintendencia Financiera de Colombia (2017), "la gestión eficiente del recaudo de cartera permite a los bancos mantener un adecuado nivel de liquidez, lo cual es necesario para garantizar su estabilidad operativa y cumplir con las normativas regulatorias". La morosidad o la falta de pago de los clientes puede afectar la rentabilidad del banco, ya que reduce el capital disponible para reinvertir y expandir la cartera de préstamos. Además, un sistema de recaudo deficiente incrementa el riesgo de incobrabilidad, afectando la reputación del banco y, en algunos casos, comprometiendo su viabilidad financiera a largo plazo.

La importancia del recaudo de cartera radica en que este proceso es el mecanismo que asegura la recuperación de los créditos otorgados por el banco, los cuales constituyen una parte fundamental de sus activos financieros. Si bien la cartera de crédito representa una fuente clave

de ingresos a través del cobro de intereses, su gestión eficiente es indispensable para prevenir problemas de liquidez y mantener la estabilidad operativa de la institución. De este modo, el adecuado manejo de la cartera y el recaudo oportuno están intrínsecamente relacionados con la sostenibilidad financiera y el cumplimiento de las normativas regulatorias en el sector bancario.

La cartera en el contexto financiero se refiere al conjunto de activos o créditos otorgados por una institución, como un banco, a sus clientes. En términos de préstamos, la cartera de crédito comprende todas las deudas que los clientes deben al banco, las cuales generan intereses como ingresos para la entidad. Es una parte fundamental del balance financiero de los bancos y de otras instituciones crediticias. Una correcta gestión de la cartera es esencial para mantener la liquidez y la estabilidad financiera.

Una definición de cartera puede encontrarse en el libro de Mishkin y Eakins (2018):

"La cartera de un banco es el conjunto de préstamos y otros activos financieros que ha otorgado a sus clientes, cuyo propósito es generar ingresos a través del cobro de intereses y la recuperación del principal" (Mishkin & Eakins, 2018, p. 423). A continuación, se define que es una cartera vencida o en mora.

La cartera vencida hace referencia a los créditos que no han sido pagados dentro del tiempo acordado, lo que incrementa el riesgo para las entidades financieras. En el contexto bancario, se considera un indicador de la calidad del crédito y tiene un impacto negativo en la estabilidad financiera de las instituciones. Según el libro "Análisis de la banca" de Hernández y Rodríguez (2017), "la cartera vencida se forma cuando los deudores no cumplen con sus pagos según los términos establecidos en el contrato, lo que obliga a la entidad financiera a gestionar mayores riesgos de incobrabilidad" (Hernández & Rodríguez, 2017, p. 302).

Ante este escenario, el recaudo de cartera emerge como una herramienta clave para que las instituciones financieras puedan gestionar de manera eficiente los riesgos asociados a la morosidad. Este proceso no solo se enfoca en recuperar los montos adeudados, sino también en implementar mecanismos que garanticen la estabilidad operativa y financiera del banco. El recaudo eficiente permite a las instituciones mantener un flujo de efectivo constante, minimizar las pérdidas por incobrabilidad y cumplir con las normativas regulatorias, asegurando así su sostenibilidad a largo plazo. Por lo tanto, precisamos definir que es un recaudo de cartera.

El recaudo de cartera se refiere al proceso de cobrar las deudas o créditos pendientes de pago que una institución financiera, como un banco, ha otorgado a sus clientes. Este proceso es crucial para mantener la liquidez del banco y asegurar que los fondos prestados se recuperen en tiempo y forma, permitiendo la reinversión de los recursos en nuevos préstamos o en otras actividades financieras. El recaudo eficiente de la cartera ayuda a reducir el riesgo de incobrabilidad y a mantener la estabilidad financiera de la entidad.

Una definición de recaudo de cartera puede encontrarse en el libro de Mishkin y Eakins (2018):

"El recaudo de cartera implica la gestión y recuperación de los pagos de los préstamos y créditos otorgados a los clientes, asegurando la estabilidad financiera del banco y minimizando el riesgo de incobrabilidad" (Mishkin & Eakins, 2018, p. 445).

En este contexto, las casas de cobranzas juegan un rol fundamental como aliadas estratégicas de las instituciones financieras. Estas entidades especializadas se dedican a gestionar el cobro de deudas en nombre de los bancos u otras empresas, utilizando métodos estructurados y herramientas avanzadas para maximizar la recuperación de créditos. Las casas de cobranzas no solo contribuyen a reducir la carga operativa del banco, sino que también aportan experiencia

y recursos que incrementan la eficiencia del recaudo, especialmente en casos de cartera vencida o de difícil recuperación.

Una casa de cobranza es una empresa especializada en la recuperación de deudas de entidades financieras o empresas, encargada de gestionar el cobro de créditos morosos o cartera vencida. Estas casas de cobranza actúan como intermediarios entre las instituciones financieras y los deudores, utilizando diferentes métodos de contacto y negociación para recuperar el dinero adeudado. Su rol en el proceso de recuperación de cartera vencida es fundamental, ya que ayudan a reducir el riesgo de incobrabilidad y mejorar la liquidez de las instituciones que contratan sus servicios.

Según García (2018), "las casas de cobranza tienen un papel crucial en el proceso de recuperación de cartera vencida, pues utilizan estrategias especializadas y técnicas de persuasión para recuperar las deudas impagas, contribuyendo así a la estabilidad financiera de las entidades" (García, 2018, p. 175).

Las casas de cobranza actúan como intermediarias entre los clientes deudores y las entidades financieras. Su rol principal es gestionar la recuperación de las deudas morosas o la cartera vencida que los clientes tienen con las instituciones financieras. Mientras que las entidades financieras delegan la tarea de cobro a las casas de cobranza, los deudores son contactados para negociar el pago de sus obligaciones. Las casas de cobranza emplean diversas técnicas de cobranza, desde negociaciones directas hasta métodos más formalizados, dependiendo del caso. Este proceso ayuda a las instituciones financieras a reducir el impacto negativo de los impagos y mejorar su flujo de caja, mientras que los deudores pueden obtener opciones para regularizar su situación.

Según López y Martínez (2019), "las casas de cobranza juegan un papel crucial al actuar como intermediarios entre los deudores y las entidades financieras, aliviando a las instituciones de la

carga del cobro directo y ofreciendo soluciones de pago a los clientes que enfrentan dificultades financieras" (López & Martínez, 2019, p. 140).

Sin embargo, a pesar de los esfuerzos de las casas de cobranza, no todas las deudas se logran recuperar, lo que puede llevar a las instituciones financieras a enfrentar pérdidas financieras significativas. Las pérdidas financieras surgen cuando los activos, como los préstamos otorgados, no se pueden recuperar en su totalidad, ya sea por incobrabilidad total o parcial. Estas pérdidas afectan directamente la rentabilidad de la institución y, en algunos casos, su estabilidad a largo plazo. La gestión adecuada de estas pérdidas es fundamental para mitigar sus efectos y asegurar que la entidad pueda continuar operando de manera efectiva y cumplir con sus compromisos financieros.

Las pérdidas por morosidad son los montos que una institución financiera o empresa no puede recuperar debido a que los clientes no cumplen con los pagos de sus deudas dentro del plazo acordado. Estas pérdidas representan un riesgo importante para la estabilidad financiera de la entidad, ya que afectan directamente la rentabilidad y pueden comprometer la capacidad operativa. Las causas de las pérdidas por morosidad son diversas, incluyendo la incapacidad de los deudores para cumplir con sus obligaciones debido a problemas económicos, la falta de un adecuado análisis de riesgo crediticio al momento de otorgar los préstamos, o la debilidad en la gestión de cobro de las deudas. Según Sánchez y Gómez (2020), "las pérdidas por morosidad pueden originarse por diversos factores, como la falta de solvencia de los deudores, la crisis económica que afecta a los clientes, o una deficiente evaluación de los riesgos crediticios en el proceso de otorgamiento de préstamos" (p. 230).

La falta de recaudo de cartera en un banco puede tener impactos significativos tanto en personas naturales como en empresas, aunque la magnitud y naturaleza de los efectos varían según el tipo de deudor. En el caso de personas naturales, la falta de pago generalmente afecta a la

liquidez del banco y produce pérdidas por morosidad menores, ya que el incumplimiento de deudas individuales puede llevar a una menor disponibilidad de recursos para el otorgamiento de nuevos créditos. Esto también puede resultar en mayores costos administrativos relacionados con la gestión de cobros. Por otro lado, en el caso de empresas, el impacto puede ser aún mayor, ya que un alto nivel de morosidad corporativa puede comprometer la solvencia del banco. Las empresas suelen manejar montos más grandes y sus deudas son clave para la estabilidad financiera de la institución. Según Martínez y Pérez (2017), "la falta de recaudo en personas naturales genera un menor flujo de efectivo para el banco, lo que afecta su capacidad de otorgar nuevos créditos; sin embargo, cuando las empresas son las morosas, el impacto es más profundo, pues sus deudas suelen ser de mayor magnitud y pueden afectar la solvencia del banco a largo plazo" (p. 154).

Este desafío en el recaudo de cartera de personas naturales no solo afecta la liquidez del banco, sino que también pone en riesgo la relación con los clientes y su confianza en la entidad. De esta manera, la gestión eficiente del recaudo en este segmento se convierte en una prioridad, no solo para mantener la estabilidad financiera del banco, sino también para ofrecer soluciones que ayuden a los clientes a cumplir con sus obligaciones, evitando que las deudas se conviertan en un obstáculo insuperable para su bienestar económico.

El recaudo de cartera en personas naturales se ha convertido en un desafío importante para los bancos, especialmente en épocas de crisis económicas o aumento del desempleo. La morosidad en los préstamos personales impacta directamente la liquidez del banco y su capacidad para continuar otorgando créditos. Además, el proceso de recaudo en este segmento se ve dificultado por la creciente carga de deudas de los individuos y la falta de una estrategia eficaz para gestionar los cobros. Según Ramírez y Hernández (2022), "la morosidad de los préstamos a personas naturales ha crecido significativamente, afectando la rentabilidad de los bancos, que

enfrentan mayores costos operativos y una disminución en su capacidad para reinvertir en nuevas operaciones crediticias" (Ramírez & Hernández, 2022, p. 88).

El recaudo de cartera en los bancos es un proceso clave para garantizar la estabilidad financiera y operativa de las instituciones. Sin embargo, este proceso está influenciado por diversos factores que pueden dificultar su eficiencia. Entre los principales factores que afectan el recaudo de cartera se encuentran las condiciones económicas generales, la capacidad de pago de los deudores, la calidad del crédito otorgado, las políticas internas de cobranza y el marco regulatorio. Las fluctuaciones económicas, como recesiones o incrementos en las tasas de interés, pueden afectar la capacidad de los clientes para cumplir con sus obligaciones, aumentando el riesgo de morosidad. Asimismo, los problemas internos de gestión, como sistemas de cobro ineficientes o una falta de seguimiento adecuado, pueden agravar la situación. Adicionalmente, el comportamiento de los clientes, influenciado por su situación financiera o por cambios en sus circunstancias personales, también puede contribuir al retraso en los pagos. Todos estos factores combinados crean un panorama complejo que requiere de estrategias bien definidas y herramientas especializadas para mitigar los riesgos asociados al recaudo de cartera.

La falta de herramientas tecnológicas en los bancos para gestionar el recaudo de cartera de personas naturales puede afectar gravemente la eficiencia del proceso de cobro, incrementando la morosidad y los costos operativos. Las soluciones tecnológicas, como los sistemas automatizados de cobro, las plataformas de pago en línea y el uso de inteligencia artificial, son cruciales para optimizar la recuperación de las deudas. Sin embargo, la ausencia de estas herramientas genera ineficiencias, ya que los procesos manuales, más lentos y propensos a errores, dificultan la gestión oportuna de los pagos. Según Serrano y Vargas (2021), "la falta de adopción de tecnologías adecuadas para el recaudo de cartera en los bancos genera ineficiencias, ya que los procesos manuales son más propensos a errores y tardan más en

ejecutarse, lo que a su vez afecta la liquidez y la rentabilidad de la entidad financiera" (p. 54). Esto también limita la capacidad del banco para ofrecer opciones de pago flexibles y personalizadas a los clientes, lo que puede resultar en mayores niveles de morosidad.

La deficiente comunicación con los deudores es uno de los principales factores que afectan el recaudo de cartera de personas naturales en los bancos. Una mala comunicación puede generar malentendidos sobre los plazos de pago, los montos adeudados o las consecuencias de no cumplir con las obligaciones, lo que aumenta la probabilidad de que los clientes no efectúen los pagos correspondientes. Además, la falta de estrategias efectivas de contacto, como la personalización en las notificaciones de cobro o la falta de seguimiento adecuado, puede incrementar los niveles de morosidad, afectando la liquidez y la rentabilidad de la institución financiera. Según González y Pérez (2020), "la falta de una comunicación clara y efectiva con los deudores incrementa las tasas de morosidad, ya que los clientes no siempre comprenden sus obligaciones de pago o no reciben suficientes recordatorios sobre la deuda" (González & Pérez, 2020, p. 189). Por lo tanto, una comunicación deficiente no solo disminuye la probabilidad de pago, sino que también eleva los costos operativos asociados con la gestión de cobros.

La falta de procesos eficientes para identificar y clasificar adecuadamente la cartera de crédito puede afectar gravemente el recaudo de cartera de personas naturales en los bancos. Una clasificación inadecuada de las cuentas dificulta la priorización de los cobros, lo que lleva a que los bancos no puedan enfocar sus esfuerzos en las deudas con mayor riesgo de incobrabilidad. Esto resulta en una gestión de cobro ineficaz, que aumenta la morosidad y eleva los costos operativos. Según Pérez y Díaz (2021), "la deficiencia en los procesos de clasificación de la cartera de crédito impide que los bancos tomen decisiones informadas sobre qué cuentas requieren una atención inmediata, lo que a su vez genera mayores niveles de morosidad y costos adicionales en la gestión de cobros" (p. 112). Por lo tanto, contar con procesos bien estructurados

de identificación y clasificación es fundamental para optimizar la recuperación de deudas y reducir el impacto de la morosidad.

La optimización del tiempo y recursos en el recaudo de cartera es fundamental para mejorar la eficiencia operativa de los bancos. Implementar herramientas tecnológicas y estrategias automatizadas permite a las instituciones financieras gestionar de manera más eficaz las cobranzas, reducir costos administrativos y mejorar la tasa de recuperación de deudas. La optimización también incluye priorizar los esfuerzos de cobro en función del riesgo de morosidad de los clientes, lo que permite que los recursos se utilicen de manera más efectiva. Según Sánchez y Gómez (2020), "la utilización de sistemas automatizados y herramientas de análisis de datos para gestionar la cartera permite a los bancos optimizar el uso de sus recursos, reduciendo el tiempo invertido en cobros y aumentando la eficiencia en la recuperación de las deudas" (p. 156).

Un ejemplo específico de optimización del tiempo y recursos en el recaudo de cartera en la vida real es la implementación de plataformas digitales e inteligencia artificial (IA) por parte de bancos como BBVA. Este banco ha utilizado un sistema automatizado basado en IA para analizar el comportamiento de los clientes deudores, lo que le permite determinar el momento y el canal más adecuado para contactar a cada uno de ellos. De acuerdo con Serrano (2021), "el uso de la inteligencia artificial y plataformas digitales en los procesos de cobro ha permitido a instituciones como BBVA reducir el tiempo invertido en cada caso, optimizar el contacto con los deudores y mejorar la recuperación de la deuda, sin necesidad de aumentar los recursos humanos" (p. 234). Este enfoque ha permitido al banco reducir costos operativos y mejorar la eficiencia en la gestión de cobros, optimizando así el uso de recursos y el tiempo invertido en el proceso de recaudación.

Continuando con el análisis, es importante destacar que en el sistema financiero colombiano se han identificado oportunidades para fortalecer el recaudo de cartera vencida mediante la adopción de estrategias que tradicionalmente han sido empleadas por las casas de cobranza. Estas organizaciones han demostrado una notable efectividad en la recuperación de deuda gracias a la implementación de modelos basados en análisis predictivos, segmentación avanzada de clientes y procesos automatizados que maximizan los índices de recuperación (Ortiz, 2021). Adaptar estas prácticas al ámbito interno de las entidades bancarias podría ser clave para optimizar el recaudo antes de recurrir a la venta de cartera.

En este contexto, las herramientas tecnológicas juegan un papel fundamental. El uso de plataformas digitales como CRMs especializados, sistemas de alertas tempranas y tecnología basada en inteligencia artificial permite no solo predecir el comportamiento de pago de los clientes, sino también diseñar estrategias personalizadas para abordar cada caso. Por ejemplo, la segmentación basada en datos históricos y análisis de tendencias ofrece a los bancos una ventaja significativa al priorizar los esfuerzos de recaudo en los segmentos más recuperables (Martínez, 2021). Estas tecnologías no solo incrementan la eficiencia operativa, sino que también mejoran la experiencia del cliente al ofrecer soluciones adaptadas a sus necesidades.

Además, un sistema de recaudo eficiente debe incorporar características como la flexibilidad y la capacidad de integrar información en tiempo real. En el caso colombiano, se ha comprobado que estrategias como los acuerdos de pago y los planes de refinanciamiento personalizados generan un impacto positivo tanto en la recuperación de cartera como en la percepción del cliente hacia la institución financiera (López & Pérez, 2020). Sin embargo, aún existe un margen considerable para mejorar la efectividad del recaudo interno al implementar procesos estructurados que combinen tecnología avanzada con las mejores prácticas de las casas de cobranza. El impacto de optimizar el recaudo de cartera vencida se traduce directamente en una mejora de los

indicadores financieros del banco. Según Sánchez (2020), una recuperación efectiva de cartera puede fortalecer la liquidez de la entidad y minimizar las pérdidas asociadas a la venta de cartera con descuentos significativos. Implementar estrategias in-house basadas en modelos híbridos, que integren prácticas tradicionales con innovaciones tecnológicas, permitiría a los bancos maximizar el valor de su cartera antes de considerar una venta.

Dando continuidad al análisis, la implementación de estrategias para la reducción de pérdidas en procesos de cobranza requiere un enfoque integral que combine evaluación, segmentación y análisis detallado de la cartera. Un paso clave en este proceso es la evaluación exhaustiva de la cartera vencida, lo que implica identificar las características de los deudores y clasificar los créditos según su nivel de riesgo. La segmentación permite dividir la cartera en grupos homogéneos, como clientes con alta probabilidad de pago, morosos ocasionales o deudores crónicos. Esta clasificación no solo facilita el diseño de estrategias específicas para cada segmento, sino que también optimiza el uso de recursos en la gestión de la cobranza (González & Rojas, 2023).

El análisis de riesgos crediticios es igualmente fundamental para anticipar comportamientos de pago y asignar prioridades de cobro. Mediante herramientas analíticas, como modelos de scoring crediticio y análisis predictivo, las entidades financieras pueden establecer criterios claros para priorizar la recuperación de créditos con mayores probabilidades de éxito. Este enfoque permite reducir significativamente las pérdidas derivadas de la morosidad, ya que los esfuerzos se concentran en segmentos estratégicos de la cartera (Valencia, 2022).

En paralelo, las políticas de cobranza juegan un papel esencial en la recuperación de cartera. Estas deben ser claras, consistentes y adaptables a las características de los deudores. La

implementación de procesos de conciliación y negociación con los clientes ha demostrado ser una estrategia efectiva para reducir el volumen de cartera vencida. En el caso colombiano, estas políticas suelen incluir la oferta de descuentos por pronto pago, planes de refinanciamiento y reestructuración de deudas, estrategias que no solo favorecen la recuperación de recursos, sino que también fortalecen la relación con los clientes (Montoya & Díaz, 2021).

La gestión efectiva de la cartera también requiere la implementación de estrategias preventivas y correctivas. Las acciones preventivas incluyen la educación financiera de los clientes, recordatorios oportunos de pagos y alertas tempranas para identificar señales de riesgo antes de que las deudas entren en mora. Por otro lado, las estrategias correctivas, como la intensificación de esfuerzos de cobranza mediante canales personalizados, refuerzan el compromiso del cliente con el cumplimiento de sus obligaciones (Rodríguez, 2023).

Para medir el impacto de estas estrategias, es indispensable contar con indicadores de desempeño claros y efectivos. Entre los más relevantes se encuentran la tasa de recuperación de cartera, que mide el porcentaje de deuda recuperada en relación con el total vencido; los ciclos de cobranza promedio, que reflejan el tiempo necesario para recuperar una deuda; y los niveles de pérdida por morosidad, que ayudan a cuantificar el impacto financiero de los créditos incobrables (Pérez & Castaño, 2022). Estos indicadores no solo ofrecen una visión precisa del desempeño del área de cobranza, sino que también permiten ajustar las estrategias en tiempo real para maximizar los resultados.

En conclusión, la reducción de pérdidas en los procesos de cobranza requiere una gestión estructurada que combine herramientas tecnológicas, análisis detallado de la cartera y políticas flexibles pero enfocadas en resultados. Este enfoque no solo permite mejorar los indicadores financieros de las entidades bancarias, sino que también fortalece su relación con los clientes, estableciendo bases sólidas para una operación sostenible y eficiente a largo plazo.

En la actualidad, la mayoría de procesos de recobro inician con el primer paso al que denominan tramitación amistosa, tarea que es realizada por las entidades financieras previo a la venta de la deuda a las casas de cobranza. Generalmente en este paso se hace uso de agentes de call center que tienen como objetivo la persuasión del deudor para que afronte la deuda, sin embargo, los resultados esperados no siempre se satisfacen. Por esta razón, algunos investigadores han determinado algunos puntos claves en para la optimización de los call center de recobro que incluyen técnicas de inteligencia artificial.

Para que los procesos de recobro sean eficientes es necesario contar con agentes especializados, por lo que la capacitación al personal es fundamental; adicionalmente contar con sistemas de gestión para la automatización y estandarización de procesos es importante para la optimización dentro del área de recobro y por último el uso de algoritmos predictivos que permiten ordenar la base de deudores en función de las probabilidades de recobro de la deuda. Este último recurso, evidencia de la transformación digital de las áreas de cobranza supone aumento de ingresos en un treinta por ciento y ahorros de costos de operación en un veinticinco por ciento. (Bonastre, s.f.)

A continuación, se presentan los principales lineamientos que rigen las relaciones entre los consumidores financieros y las entidades vigiladas por la superintendencia financiera de Colombia.

Primero y de manera muy general tenemos el Código Civil Colombiano, mediante el cual se regulan las obligaciones derivadas de los contratos dentro de los cuales se contemplan los préstamos o créditos.

En el artículo 1495 se define al contrato como: *un acto por el cual una parte se obliga para con otra a dar, hacer o no hacer alguna cosa. Cada parte puede ser de una o de muchas personas.* Adicionalmente, se hace referencia a las consecuencias del incumplimiento en las obligaciones y se indica las situaciones en las que el deudor está en mora (artículo 1608).

Adicionalmente, tenemos la Ley 1328 de 2009, que tiene por objetivo regular las relaciones entre entidades financieras y consumidores, es decir, que las personas naturales que tengan alguna deuda con una entidad financiera estarán protegidas por lo que allí está dispuesto.

En el *capítulo V* de esta ley se establecen las prohibiciones para el uso de cláusulas y prácticas abusivas que aplican directamente a los procesos de cobranza que se hacen a las personas naturales.

La normatividad vigente también es enfática en la protección del consumidor, sobre todo en lo relacionado a sus datos personales e intimidad por lo que a continuación se indican las principales normas que respaldan a las personas naturales en este aspecto.

La Ley 1581 de 2012 o más conocida como Ley de Protección de Datos Personales tiene por objeto desarrollar el derecho que tienen todas las personas a conocer, actualizar y rectificar las informaciones que se hayan recogido sobre ellas en cualquier base de datos que pueda ser tratada por entidades de naturaleza pública o privada.

Considerando lo estipulado en la mencionada ley, las entidades financieras responsables de la información suministrada por sus clientes deberán utilizar dichos datos únicamente para los fines específicos y legítimos (cobranza) y no para un propósito diferente sin contar con el previo consentimiento de la persona.

Adicionalmente, si estos datos deben ser transferidos a terceros autorizados, las entidades deberán garantizar que estos también tratarán la información de las personas conforme a la citada ley.

También se cuenta con la Ley 2300 de 2023 en la cual se establecen las medidas que protegen el derecho a la intimidad de los consumidores. Allí se indican las regulaciones sobre los canales, horarios y frecuencia con la que pueden ser contactados los deudores tanto por entidades financieras como por casas de cobranza. Con lo anterior se pretende encontrar un equilibrio entre las actividades de cobranza y el respeto a la privacidad y tranquilidad de los deudores.

Por lo anterior, respecto al marco normativo del país en cuanto a los procesos de recobro de deuda por parte de entidades financieras y/o casas de cobranza a personas naturales, se tiene un claro lineamiento que cubre a ambas partes, de esta manera el funcionamiento de las entidades puede llevarse a cabo sin inconveniente, y así mismo, la protección del consumidor, en cuanto a su privacidad y tranquilidad tienen un respaldo legal.

La relación entre el marco teórico y el proyecto radica en la necesidad de optimizar el proceso de cobranzas a través de la adopción de un sistema de automatización de recaudo que permita gestionar de manera más eficiente la cartera vencida. En el sector financiero colombiano, la recuperación de cartera no solo representa una fuente crucial de ingresos, sino que también incide directamente en la sostenibilidad y competitividad de las entidades bancarias. Este énfasis en el recaudo es particularmente importante en contextos donde los costos asociados a la externalización de la cobranza, mediante casas de cobranza, pueden reducir significativamente el margen de recuperación (López & García, 2022).

El proyecto se justifica en la premisa de que un sistema automatizado de recaudo no solo incrementa la eficiencia operativa al optimizar los tiempos y recursos destinados a la gestión de la cartera vencida, sino que también contribuye a reducir las pérdidas financieras (Ramírez, 2021). La automatización permite realizar una segmentación más precisa de los deudores, establecer prioridades claras de cobro y diseñar estrategias específicas para cada segmento. Esto reduce la dependencia de las casas de cobranza, cuyo costo adicional y márgenes sobre la recuperación de cartera representan un impacto financiero considerable para el banco (Pérez et al., 2023). Con un enfoque in-house, estas tareas pueden gestionarse de manera más rentable, asegurando que el dinero recuperado permanezca dentro de la institución (Valencia, 2022).

La implementación de un sistema automatizado también facilita la integración de conceptos fundamentales como el análisis de riesgos crediticios, la clasificación de deudores y la segmentación avanzada de la cartera. Estos elementos, que forman parte del marco teórico, están directamente relacionados con los objetivos del proyecto. Por ejemplo, el análisis de riesgos crediticios ayuda a priorizar las gestiones de cobro en clientes con mayor probabilidad de recuperación (González, 2022), mientras que la segmentación permite focalizar esfuerzos en los segmentos más estratégicos, optimizando así la relación costo-beneficio del proceso de cobranza (Martínez & Díaz, 2021).

Además, un sistema automatizado facilita la colaboración efectiva entre el banco y las casas de cobranza cuando estas sean necesarias. La tecnología permite una transición más eficiente de los casos de difícil recuperación hacia estas empresas externas, garantizando que la información transferida sea completa, precisa y fácil de gestionar (Zuluaga, 2021). Esto reduce significativamente los costos asociados a la duplicación de esfuerzos, conciliaciones manuales y

errores administrativos que comúnmente ocurren en procesos de externalización de cobranza (Rodríguez, 2023).

En este sentido, el énfasis del recaudo en el sector financiero se alinea con los objetivos del proyecto: maximizar los índices de recuperación, reducir la pérdida financiera y gestionar la cartera vencida de manera más eficiente y sostenible (Castaño, 2022). Al optimizar los procesos de cobranza in-house, el banco no solo reduce los gastos asociados a las casas de cobranza, sino que también minimiza otros costos indirectos, como el tiempo requerido para recuperar información, corregir errores o renegociar términos con los clientes a través de intermediarios (Montoya, 2023).

Finalmente, el proyecto también responde a la necesidad de adoptar estrategias innovadoras que permitan enfrentar los desafíos actuales del sector financiero. En un entorno competitivo, la recuperación efectiva de cartera vencida se convierte en un diferenciador clave (Ramos, 2021). Al consolidar un sistema que integre tecnologías avanzadas, análisis predictivo y procesos automatizados, el banco podrá no solo mejorar su desempeño financiero, sino también posicionarse como una entidad más eficiente, confiable y centrada en el cliente (Castro, 2022).

En conclusión, este enfoque permite al banco tomar el control de su cartera vencida, reduciendo la dependencia de las casas de cobranza y maximizando los ingresos recuperados (Restrepo, 2021). De esta forma, la institución puede minimizar sus gastos adicionales y asegurar que los recursos financieros permanecen dentro de la organización, garantizando así la sostenibilidad del negocio a largo plazo.

Metodología

Enfoque, alcance y diseño de la investigación

La investigación tiene un enfoque mixto, combinando métodos cualitativos y cuantitativos para analizar y evaluar estrategias de recaudo. Desde la perspectiva cualitativa, se realizaron **entrevistas estructuradas** a representantes de las empresas A y B con el propósito de identificar las mejores prácticas en la recuperación de cartera. Desde la perspectiva cuantitativa, se analizarán métricas históricas como tasas de recuperación, tiempos promedio de cobro y costos asociados, con el fin de medir su efectividad y viabilidad.

El diseño de la investigación es no experimental, ya que no habrá manipulación de variables, y transversal, al realizarse en un único momento de recolección de datos. Además, se trata de un estudio descriptivo basado en fuentes secundarias como reportes financieros y operativos, complementado con la información obtenida en las entrevistas.

El principal método de recolección de datos será **la entrevista**, dirigida a las empresas A y B, para conocer en detalle las estrategias implementadas y los factores clave que contribuyen a su éxito. También se llevará a cabo un análisis documental de los resultados históricos de las estrategias aplicadas, con el objetivo de complementar y sustentar los hallazgos obtenidos.

En el marco de este estudio, se han seleccionado dos empresas clave, A y B, para realizar entrevistas detalladas que permitan conocer de primera mano las estrategias que han implementado y los factores que han sido determinantes en su éxito. Estas entrevistas, complementadas con un análisis documental de los resultados históricos de sus estrategias, proporcionarán una visión integral de las prácticas y enfoques que han llevado a estas organizaciones a alcanzar sus objetivos. A continuación, se presenta una breve introducción a cada una de las empresas participantes en este análisis.

Empresa A:

“La empresa A se especializa en la implementación de soluciones inteligentes y procesos innovadores, los cuales son adaptados a las necesidades específicas de cada cliente. La empresa se caracteriza por operar en un entorno de constante desarrollo tecnológico, lo que le permite mantener una oferta competitiva y alineada con las últimas tendencias del mercado. Además, la empresa A cuenta con un capital humano altamente especializado, cuyo enfoque está orientado hacia la gestión por resultados, lo que contribuye a la eficacia y el éxito de las soluciones implementadas. Estas características constituyen el núcleo de las estrategias adoptadas por la organización, las cuales serán analizadas a lo largo de este trabajo.”

Serlefin ofrece los siguientes servicios principales:

- Administración y recuperación de cartera en instancias de gestión administrativa prejurídica, castigada y judicial.
- Compra de portafolios de productos crediticios.
- Tercerización de procesos de valor agregado.

SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN

“Empresa A se encuentra alineado al cumplimiento de la norma internacional NTC-ISO/IEC 27001, con el objeto de garantizar la integridad y disponibilidad de la información que procesa. Igualmente contamos con un sistema de gestión de seguridad de la información (SGSI) enfocado a la conservación y custodia de nuestra data, el cual se actualiza, mediante una estrategia de mejora continua en procesos de calidad.”

VENTAJAS COMPETITIVAS

- Constante innovación gracias a un robusto departamento desarrollo tecnológico
- Plataformas tecnológicas modernas, con extensa capacidad operativa y flexibilidad en los procesos.
- Amplia experiencia en la implementación de proyectos de administración de cartera y BPO.
- Desarrollo de operaciones automatizadas vía Bots.
- Interacción con clientes basada en Inteligencia Artificial.
- Capacidad de crecimiento en tiempos óptimos.
- Instalaciones con estándares de redundancia y alta disponibilidad.
- Procedimientos alineados a las normas de calidad, seguridad de la información, protección de datos y políticas anticorrupción.

Empresa B:

Esta es una empresa especializada en la gestión de cobranzas en todas sus etapas: temprana, prejudicial, judicial y recuperación de activos que tiene presencia en 4 países para el sector corporativo y cuenta con más de 24 años de experiencia en Latinoamérica. Hace parte del grupo empresarial español BC.

Los principales servicios que ofrece la empresa B para la gestión de portafolios en mora son:

- Outcourt (extrajudicial): servicio para maximizar el flujo de caja mediante la gestión de portafolios Outcourt en mora en todas las etapas: preventivo, administrativo, pre-jurídico y castigada.

- Incourt (judicial): servicio de gestión dual en cualquier etapa procesal: desde la investigación de bienes hasta la liquidación, presentación, mandamiento de pago, notificación, sentencia y más.
- NPL: servicio para la compra y administración de portafolios en mora de Bancos, entidades financieras, etc. Con una sólida experiencia en procesos de coinversión y buenas relaciones con inversionistas locales y extranjeros.

Adicionalmente ofrecen soluciones tecnológicas integrales y avanzadas para gestionar el contacto desde una perspectiva tecnológica que permite la optimización en la recuperación de cartera:

- Plataforma especializada: Con tecnología de punta, omnicanalidad, chatbots, virtual agents, API, redes sociales y marcación predictiva.
- Data Analytics y Business Intelligence: Personalización de estrategias y procesos por campañas con visualización de datos en tiempo real.

Aspectos diferenciadores:

- Enfoque digital: su ecosistema de cobranza cuenta con centros de datos, redes e infraestructura en la nube que permite la disponibilidad de la información 24x7, la continuidad del negocio y la eficiencia en tareas repetitivas para maximizar las operaciones.
- Cobertura geográfica: su presencia en Latinoamérica les permite centralizar el modelo de gobierno y garantizar la continuidad del negocio con estándares homologados respetando las exigencias comerciales y regulatorias locales.
- Seguridad y transparencia: velan por la protección de datos personales de las bases de datos que les confían. Actúan de manera responsable y correcta con la información, las personas y las tareas que reciben y están gestionando.

- Humanidad y sensibilidad: son receptivos, buscan soluciones, actúan con la sensibilidad que necesita el trato con personas en situaciones difíciles para lograr el mejor resultado para las partes.
- Excelencia y resultados: entregar los mejores resultados sin comprometer su ética ni la calidad de su servicio.

Selección de métodos o instrumentos para recolección de información

Para esta investigación se escogió como fuente principal las bases de datos construidas a partir de las entrevistas realizadas a las empresas A y B, reconocidas por ser las mejores en términos de prácticas y resultados de recaudo. No es posible revelar las fuentes de las entidades conocidas como empresa A y B, ni de la entidad financiera sobre la cual se está realizando este trabajo, debido a políticas de confidencialidad. Estas bases contienen información tanto cualitativa como cuantitativa, enfocada en verificar la manera más adecuada y viable de implementar las estrategias propuestas en la entidad bancaria antes de proceder con la venta de cartera, con el objetivo de incrementar la efectividad y los ingresos del departamento responsable.

El análisis se realizó a partir de las bases de datos, las cuales contienen información cualitativa relacionada con los métodos de recolección más efectivos e información cuantitativa en términos de la intensidad de contacto con los clientes, así como proyecciones de recaudo basadas en datos financieros históricos. Estas proyecciones se construyeron tomando como referencia información de ventas de cartera realizadas en años anteriores, donde las características de los portafolios eran similares y se ejecutaron en periodos comparables. Este enfoque permitió identificar a las empresas A y B como aquellas con las mejores prácticas de recolección, las cuales sirvieron como base para la investigación.

Técnicas de análisis de datos

Para el análisis de datos se seleccionaron documentos e información clave proveniente de entrevistas cualitativas y cuantitativas realizadas con las empresas A y B. A continuación, se describen las técnicas de análisis que se utilizarán para generar hallazgos y recomendaciones:

Tabla 1. Descripción de técnicas de análisis de datos realizadas en el proyecto.

| Documento o Fuente | Técnica de Análisis | Descripción |
|---|--|--|
| entrevistas cualitativas a las empresas A y B | Análisis temático | Se identificarán las mejores prácticas cualitativas relacionadas con tácticas administrativas, gestión de equipos, tasas de interés aplicadas y estrategias de contacto con los clientes. Estas prácticas se categorizarán para identificar patrones comunes de éxito. |
| Datos cuantitativos proporcionados por las empresas A y B | Análisis descriptivo y comparativo | Se analizará la intensidad de contacto con clientes, la rotación de cartera y los resultados financieros mediante gráficos y estadísticas descriptivas, con el fin de evaluar la efectividad de estas tácticas en comparación con la gestión actual del banco. |
| Información de portafolios vendidos anteriormente | Gráficos comparativos de líneas y proyección de tendencias | Se elaborará un gráfico de líneas comparativo de los portafolios vendidos en fechas similares y con características homogéneas, para identificar cuál de ellos muestra mejores resultados en recolección de cartera y determinar patrones de efectividad. |

| | | |
|--|--|---|
| | | |
| Datos financieros del banco y empresas A y B | Análisis del valor del dinero en el tiempo | Se proyectará el comportamiento del valor del dinero a lo largo del tiempo, comparando el modelo actual de venta de cartera con una proyección basada en la implementación de las técnicas utilizadas por las empresas A y B, para determinar la viabilidad y rentabilidad. |

Nota. Tabla elaborada por el autor.

Estas técnicas permitirán generar una visión integral sobre la efectividad de las prácticas de recaudo utilizadas por las empresas A y B, destacando las áreas clave en las que el banco puede mejorar su gestión de cartera deficiente antes de optar por una venta. Además, el uso de gráficos y proyecciones facilitará la comprensión de los hallazgos y apoyará la toma de decisiones basada en datos objetivos.

Tabla 2. Tabla descripción de resultados de entrevistas realizadas a empresas A y B.

| Detalles puntos a evaluar | | Empresa A | | Empresa B | |
|---------------------------|--------------------|-----------|---------|-----------|---|
| | | Aplica | Detalle | Aplica | Detalle |
| CRM de Cobranzas | Chatbots | x | | x | Cuenta con una brigada tanto presencial como telefónica de negociación. |
| | Llamadas | x | | x | |
| | Agentes virtuales | | | x | |
| | API redes sociales | | | x | |

| | | | | | |
|--------------------------------|--------------------------------|---|---|---|---|
| | Marcación predictiva | | | x | |
| | Correos | x | | x | |
| | Mensajes de texto | x | | x | |
| | WhatsApp | x | | x | |
| | Autogestión (Autenticado) | x | | | |
| | Atención Fiscal | x | | x | |
| Administración de las carteras | Individual | x | Equipos asignados sin mezclar la administración. | x | Rotar por coordinación cada 3 meses las carteras (ventas diciembre unificadas). Dos coordinaciones con 8 asesores, implementación de asesores con función de recordatorios. |
| | Mezcladas | | | | |
| Estrategias de negociación | Por cliente | x | Negociación integral | x | Negociación integral |
| | Por producto | | | | |
| Estrategias implementadas | Pago de contado | x | Es el tipo de negociación para la cancelación de las obligaciones otorgadas | x | Para montos inferiores a \$200.000 no se generan descuentos. |
| | Pago en cuotas con condonación | x | Es el tipo de negociación para la cancelación de las obligaciones otorgadas | x | Condonación a un plazo máximo de 6 meses |
| | Abono voluntario | x | Finalmente existe un grupo de clientes que no cuentan con la capacidad. | x | |

| | | | | | |
|--|---|---|--|---|--|
| | Implementación procesos jurídicos | | No se contempla esta instancia debido a que los costos serían altos. | x | Primer ecosistema digital jurídico en tiempo real con expedientes 100% |
| Comité | Uso del mismo piso de negociación y techos. | x | Atribución por directo de 100% intereses + (10% hasta 25% de capital) | x | Atribución por comité gerente de recuperación 5% adicional- |
| Tasas de negociación | Implementación de tasas | | | x | Tasa de usura al momento de la negociación. |
| Periodicidad estrategias | Evaluación mensual | x | | x | |
| Contrato estipulado para pago de la negociación sin perder acuerdo | Mensual | | Se mantienen las características de la negociación y se pueden retrasar máximo 3 meses sin perderlas | x | Pago puntual o se pierden las características de la negociación |
| | Trimestral | x | | | |
| Canales de acuerdo | Plataforma propia | x | En desarrollo constante IA | | En desarrollo tres plataformas más |
| | PSE | x | | | |
| | Otras | x | | x | |
| Modalidad de pago | Valor proyectado | x | | x | |
| | Valor diferido | | | | |
| Incentivos de recuperación | Comisiones | x | | x | |

Nota. Tabla elaborada por el autor.

RECAUDO DE DATOS CUANTITATIVOS ENTRE EMPRESA A Y EMPRESA B

Tabla 3. Porcentaje de descuento por concepto.

| % Descuento por concepto | | | | |
|--------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Meses de Castigo | Empresa A | | Empresa B | |
| | Capital % | Interés % | Capital % | Interés % |
| <= 12 meses | 5 | 100 | 30 | 100 |
| <=24 meses | 5 | 100 | 30 | 100 |
| <=36 meses | 10 | 100 | 30 | 100 |
| <=48 meses | 10 | 100 | 30 | 100 |
| <=84 meses | 15 | 100 | 30 | 100 |
| >84 meses | 15 | 100 | 30 | 100 |

Nota. Tabla elaborada por el autor.

Tabla 4. Porcentaje de descuento por saldo total

| % Descuento sobre Saldo Total | | |
|-------------------------------|-----------------|-----------------|
| Meses de Castigo | Empresa A % Dto | Empresa B % Dto |
| <= 12 meses | 22 | 42 |
| <=24 meses | 22 | 42 |
| <=36 meses | 26 | 42 |
| <=48 meses | 26 | 42 |
| <=84 meses | 30 | 42 |
| >84 meses | 30 | 42 |

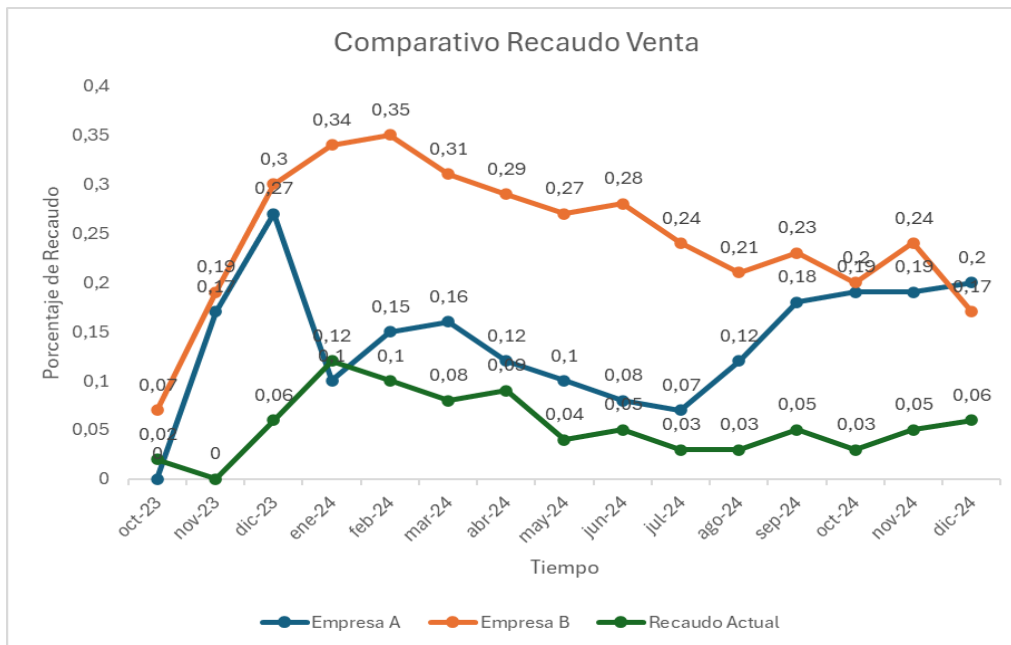
Nota. Tabla elaborada por el autor.

Tabla 5. Histórico de recaudo de porcentajes de recaudo año 2023-2024

| Fecha | Empresa A | Recaudo Actual | Empresa B |
|-----------|-----------|----------------|-----------|
| 1/10/2023 | 0 | 0,02 | 0,07 |
| 1/11/2023 | 0,17 | 0 | 0,19 |
| 1/12/2023 | 0,27 | 0,06 | 0,3 |
| 1/01/2024 | 0,1 | 0,12 | 0,34 |
| 1/02/2024 | 0,15 | 0,1 | 0,35 |
| 1/03/2024 | 0,16 | 0,08 | 0,31 |
| 1/04/2024 | 0,12 | 0,09 | 0,29 |
| 1/05/2024 | 0,1 | 0,04 | 0,27 |
| 1/06/2024 | 0,08 | 0,05 | 0,28 |
| 1/07/2024 | 0,07 | 0,03 | 0,24 |
| 1/08/2024 | 0,12 | 0,03 | 0,21 |
| 1/09/2024 | 0,18 | 0,05 | 0,23 |
| 1/10/2024 | 0,19 | 0,03 | 0,2 |
| 1/11/2024 | 0,19 | 0,05 | 0,24 |
| 1/12/2024 | 0,2 | 0,06 | 0,17 |

Nota. Tabla elaborada por el autor.

Gráfica 1. Línea de tiempo de comparativos de recaudo entre empresa A - B y recaudo actual.



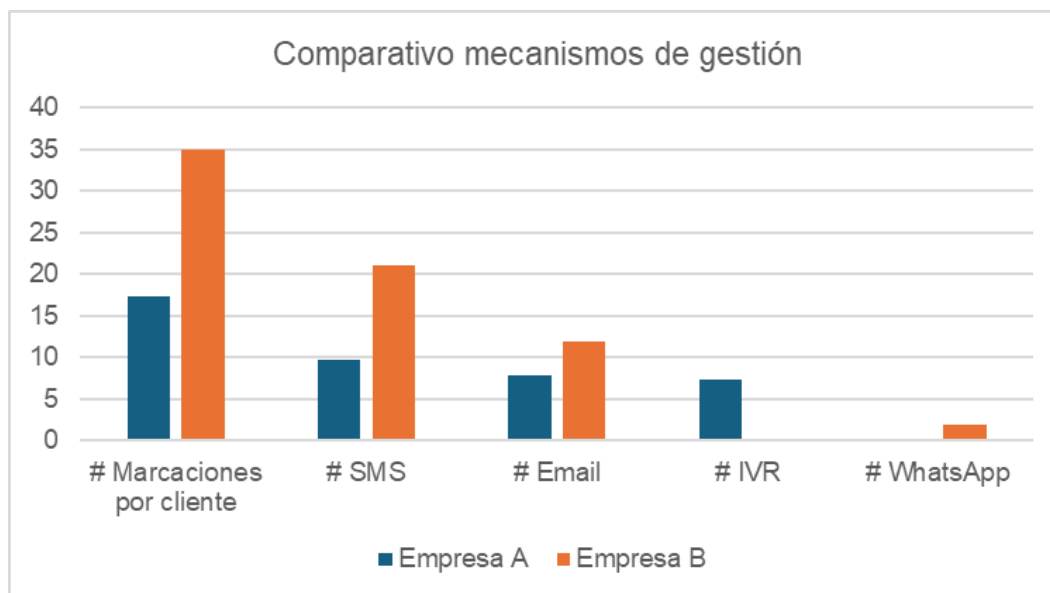
Nota. Gráfica elaborada por el autor.

Tabla 6. Frecuencia de técnicas usadas upside

| Gestión Inversionistas Upside | | |
|-------------------------------|-----------|-----------|
| Concepto | Empresa A | Empresa B |
| # Marcaciones por cliente | 17,4 | 34,9 |
| # SMS | 9,7 | 21 |
| # Email | 7,9 | 12 |
| # IVR | 7,4 | 0 |
| # WhatsApp | 0,2 | 2 |
| # Cuentas por asesor | 405 | 479 |
| % Contacto promedio | 11% | 25% |
| % Rotación Asesores | 5% | 15% |

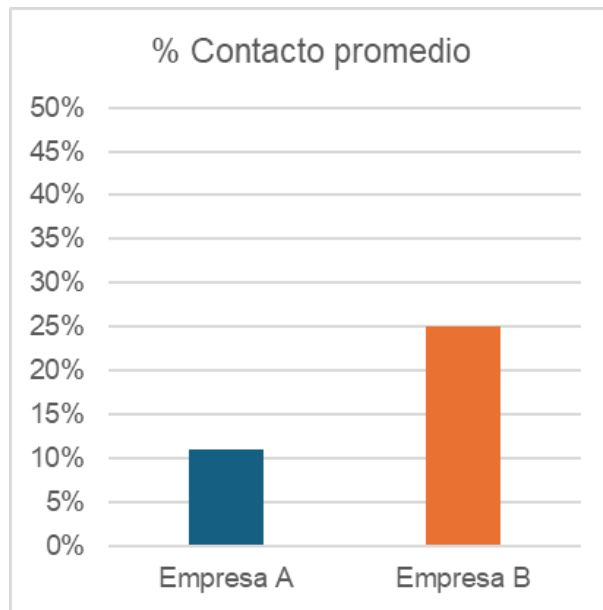
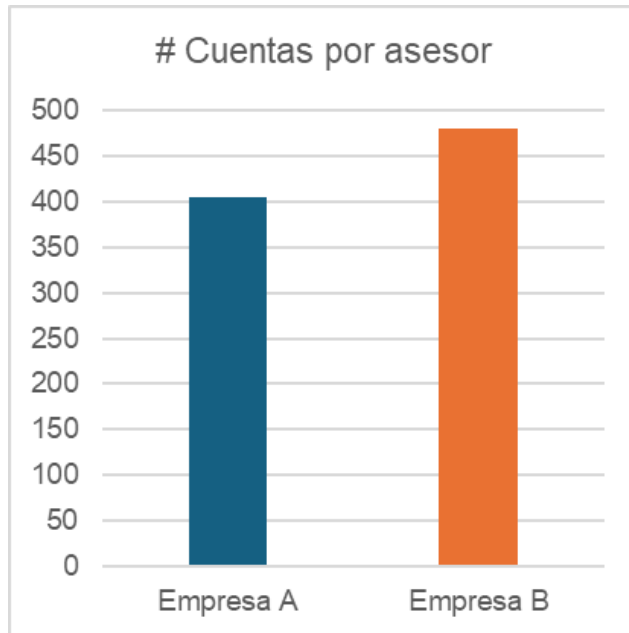
Nota. Tabla elaborada por el autor.

Gráfica 2. Comparativo mecanismos de gestión entre empresa A - B



Nota. Gráfica elaborada por el autor.

Gráfica 3. Frecuencia de número de cuentas por asesor entre empresa A - B



Nota. Gráfica elaborada por el autor.

Características diferenciales:

- Gestión de los portafolios individual vs gestión conjunta de todos los portafolios.
- Grupos de asesores expertos para estos portafolios vs asesores promedio.

- Periodicidad trimestral, seguimiento analítico diario, método de marcación predictivo y manual.

Resultados

1. Análisis Cuantitativo

- Se identificaron los porcentajes de descuento promedio utilizados por las empresas A y B, los cuales oscilan entre 22% y 42%. Estas estrategias permiten una mayor recuperación de cartera castigada y generan ingresos superiores en comparación con las prácticas actuales de la entidad bancaria.

- Con base en las proyecciones financieras, se estima que, si el banco adopta estas buenas prácticas, podría incrementar los ingresos por recuperación de cartera castigada en un 17.57%, lo que representa una mejora significativa frente al escenario actual.

- Actualmente, el banco está dejando de percibir ganancias en este segmento de cartera, derivado de la falta de estrategias efectivas en la gestión interna de cobranza. Este valor podría reducirse si se aplican las tácticas analizadas.

2. Análisis Cualitativo

- A nivel táctico, se identificaron elementos clave en las estrategias de las empresas A y B:

- La personalización de las ofertas de pago, que se basa en una segmentación detallada de los clientes mediante técnicas de clusterización, lo que aumenta la probabilidad de recuperar cartera.

- Protocolos administrativos eficientes, como priorizar clientes con mayores probabilidades de pago y el uso de herramientas tecnológicas avanzadas para gestionar la cobranza.
- Métodos de negociación persuasivos, que incluyen comunicación efectiva y la creación de ofertas flexibles y adaptadas a las necesidades de los deudores.
- Estas estrategias fueron validadas mediante análisis detallados de las operaciones y entrevistas con personal de las empresas A y B.

3. Clusterización de Clientes

- A través de un modelo de clusterización, se logró segmentar a los clientes del banco según sus características principales (capacidad de pago, montos adeudados, historial crediticio, entre otros). Esto permitió diseñar ofertas específicas y personalizadas, replicando una de las prácticas más exitosas de las empresas A y B para aumentar la efectividad de las cobranzas.

Conclusiones

Se concluye que incorporar las prácticas implementadas por las empresas A y B podría mejorar considerablemente la gestión de la cartera castigada del banco. Para lograrlo, se recomienda realizar un piloto interno en el que una empresa externa adopte estas estrategias, evitando el sesgo operativo actual. Este piloto permitiría probar tácticas clave, como la personalización de ofertas mediante la segmentación de clientes. Con ello, el banco podría reducir las pérdidas ocasionadas por la venta de cartera a precios descontados, logrando optimizar los ingresos y fortalecer su capacidad de recuperación de cartera castigada.

Referencias

1. SERLEFIN. (18 de enero de 2025). *SERLEFIN*. Obtenido de <https://web.serlefin.com/articulo-quienes-somos>
2. Liquitty. (19 de enero de 2025). *Página principal*. Obtenido de <https://www.liquitty.com/>
3. Entrevista con representante de la empresa A, comunicación confidencial, diciembre de 2024.
4. Entrevista con representante de la empresa B, comunicación confidencial, diciembre de 2024.
5. Banco Mundial. (2021). Gestión de la cartera de créditos: Buenas prácticas en la recuperación de deuda. Recuperado de <https://www.bancomundial.org>.
6. Bonastre, R. (s.f.). La Inteligencia Artificial en la gestión de la recuperación de deuda. Innovando by Expocontact. <https://innovan.do/la-inteligencia-artificial-en-la-gestion-de-la-recuperacion-de-deuda/>
7. Información propia. (2024). Datos obtenidos en el desarrollo del proyecto de optimización del recaudo de cartera.
8. Código Civil. Ley 57 de 1987. Artículo 1495. 26 de Mayo de 1973 (Colombia).
9. Colombia, S. F. (2017). *Guía para la gestión de riesgo de crédito en entidades vigiladas*. Bogotá.
10. García, M. (2018). *Gestión de riesgos crediticios y recuperación de cartera* (1 ed.). Finanzas.
11. González, M. &. (2020). *Estrategias de cobro y comunicación en la gestión de cartera de crédito* (1 ed.). Financiera.
12. Hernández, E. &. (2017). *Análisis de la banca* (3 ed.). McGraw-Hill.
13. Ley 1328 de 2009. Por la cual se dictan normas en materia financiera, de seguros, del mercado de valores y otras disposiciones. 15 de Julio de 2009. D.O. No. 47411.

14. Ley 1581 de 2012. Por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales. 17 de octubre de 2012. D.O. No. 48587.
15. Ley 2300 de 2023. Por medio de la cual se establecen medidas que protejan el derecho a la intimidad de los consumidores. 10 de Julio de 2023. D.O. No. 52452.
16. López, R. &. (2019). *La gestión de cobros en entidades financieras: Estrategias y herramientas* (2 ed.). Financieras.
17. Martínez, A. &. (2017). *Gestión de cartera y riesgo de crédito en instituciones financieras* (2 ed.). McGraw-Hill.
18. Mishkin, F. S. (2018). *Mercados financieros y gestión de instituciones* (9 ed.). Pearson.
19. Mishkin, F. S. (2018). *Mercados financieros y gestión de instituciones* (9 ed.). Pearson.
20. Oportunidades, B. d. (2019). *Gestión del riesgo de crédito y su impacto en la estabilidad financiera de los bancos*. Obtenido de <https://www.bancadelasoportunidades.gov.co>
21. Pérez, J. &. (2021). *Gestión eficiente de cartera y estrategias de cobro en instituciones financieras* (3 ed.). Financiera Global.
22. Sánchez, J. &. (2020). *Optimización de procesos en la gestión de cartera* (2 ed.). Financiera.
23. Sánchez, J. &. (2020). *Riesgos financieros y morosidad bancaria* (3 ed.). Económica.
24. Serrano, F. &. (2021). *La transformación digital en la gestión de riesgos crediticios en el sector bancario* (1 ed.). Finanzas y Bancos.
25. Serrano, P. (. (2021). *Innovación tecnológica en el sector bancario: La automatización del recaudo de cartera* (1 ed.). Bancarias.
26. López, D., & Pérez, A. (2020). *Elementos clave para un sistema de recaudo eficiente*. Bogotá: Editorial Alfa.
27. Martínez, S. (2021). *Nube y transformación digital en la banca colombiana*. Bogotá: TecnoData.

28. Ortiz, V. (2021). Casas de cobranza en Colombia: Modelos y resultados. Cartagena: Gestión Financiera
29. Sánchez, T. (2020). Impacto financiero del recaudo en bancos colombianos. Manizales: Editorial Financiera.
30. Referencias
31. González, P., & Rojas, M. (2023). Estrategias avanzadas para la gestión de cartera vencida. Bogotá: Ediciones Financieras.
32. Montoya, L., & Díaz, J. (2021). Políticas de cobranza efectiva en la banca colombiana. Medellín: Editorial Gestión.
33. Pérez, D., & Castaño, S. (2022). Indicadores clave en procesos de cobranza. Cali: Instituto Bancario Colombiano.
34. Rodríguez, A. (2023). Prevención y corrección en la recuperación de cartera. Barranquilla: Editorial Innovación Financiera.
35. Valencia, C. (2022). Gestión del riesgo crediticio en bancos colombianos. Bogotá: Editorial TecFin.
36. Zuluaga, F. (2023). Modelos predictivos aplicados a la recuperación de cartera. Bogotá: Editorial Bancaria.
37. Castro, P. (2022). Transformación digital en la recuperación de cartera financiera. Medellín: Ediciones Alpha.
38. González, J. (2022). Estrategias de segmentación en procesos de cobranza. Bogotá: Editorial Innovación Financiera.
39. López, M., & García, L. (2022). Políticas de recaudo en la banca colombiana. Barranquilla: TecnoBanca.
40. Martínez, R., & Díaz, H. (2021). Gestión avanzada de cartera vencida. Bogotá: Ediciones Financieras.

41. Montoya, A. (2023). Costos asociados a la externalización de cartera. Bogotá: Editorial Gestión Financiera.
42. Pérez, F., López, D., & Gutiérrez, C. (2023). Automatización en los sistemas de cobranza bancaria. Manizales: TecFin.
43. Ramos, E. (2021). Desafíos financieros en la recuperación de cartera vencida. Cartagena: Editorial Financiera.
44. Ramírez, A. (2021). Automatización de procesos para optimizar la cobranza. Cali: Ediciones Delta.
45. Restrepo, S. (2021). Beneficios de la cobranza in-house en bancos colombianos. Medellín: Editorial Bancaria.
46. Zuluaga, F. (2021). Colaboración entre bancos y casas de cobranza. Bogotá: Editorial Financiera.

DIAGRAMA DE GANTT

Desarrollo de un sistema de recaudo de cartera para personas naturales orientado a la reducción de pérdidas en procesos de cobranza

Universidad EAN

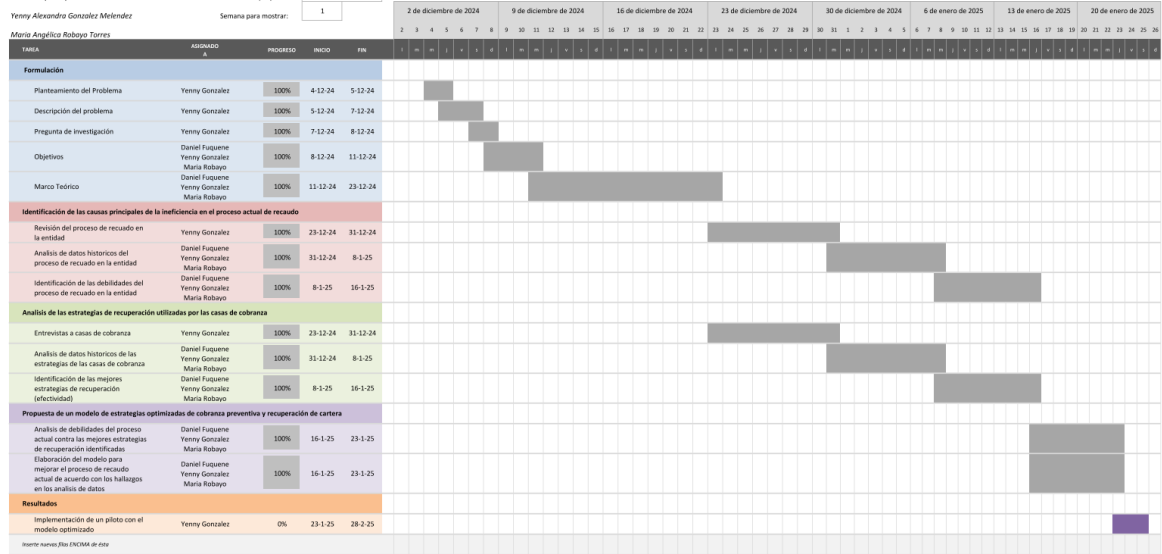
Daniel Felipe Figueue Linores

Inicio del proyecto: mié, 2024-12-04

Yenny Alexandra González Meléndez

Semana para mostrar: 1

Maria Angélica Robayo Torres



Insertar nuevo ítem ENCIMA de este