



308917
UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE INGENIERIA
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

**ESTUDIO Y PROPUESTA PARA LA IMPLANTACION
DE UN CENTRO DE COBRANZA REGIONAL
(DIVISION DE TARJETAS DE CREDITO).**

TESIS PROFESIONAL
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
INGENIERO MECANICO ELECTRICISTA
AREA: INGENIERIA INDUSTRIAL
P R E S E N T A
JUAN GILDARDO RUGERIO ESTRADA

REVISOR:

ING. ANTONIO CASTRO D'FRANCHIS.

FALLA DE ORIGEN

MEXICO, D. F.

1995



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

COMPRESIÓN DE VOCALES:

A mor

E nergía

I nteligencia

O portunidad

U nidad.

AGRADECIMIENTOS:

A mis Padres:

*Por su inquebrantable apoyo, su ejemplar perseverancia,
su amor, cuidado, y amistad.*

A mis Hermanos:

*Por su cariño y amistad ofrecida
en cualquier momento de nuestras vidas.*

A mis Profesores:

*Por su gran paciencia en mi educación,
su profesionalismo e inteligencia,
para conservar y transmitir
sus sabios conocimientos,
gracias por su ejemplo.*

A mi Escuela:

*Por su recinto, ambiente y compañía.
Llevo en mi mente cada sitio
y cada sensación.*

A mis Compañeros de Trabajo:

*Por su profesionalismo e inteligencia,
en el desempeño de sus funciones.
Su amistad, entrega y ejemplo.*

A mis Amigos:

*Por su unidad y fraternidad
en todo momento, su consejo y amistad,
ofrecida con el único interés de crecer en armonía.*

A mi Compañera:

*Por su Amor, Ternura, Comprensión y Respeto,
su apoyo desmedido en cada momento.
Te amo.*

A Todos:

Puedo decir que su ayuda ha sido muy valiosa en mi vida. El proyecto no ha finalizado, al contrario, inicia una nueva etapa de aplicación y ejemplo. No los defraudaré y los recordaré por siempre.

Sinceramente GRACIAS.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.	9
CAPITULO 1. Cartera Vencida.	
1.1 Definición de Interés Moratorio.	15
1.2 Aplicaciones del Interés Moratorio.	18
1.3 Distribución Geográfica de la Cartera Vencida.	19
1.4 Comportamiento Histórico de la Cartera Vencida.	20
1.5 Proyección de la Cartera Vencida.	21
CAPITULO 2. Sistema de Cobranza en la División de Tarjetas de Crédito.	
2.1 Definiciones.	31
2.2 Esquema General de la Operación de Cobranza para Tarjetas de Crédito.	33
2.2.1 Cobranza en el Área Metropolitana.	34
2.2.2 Cobranza en el Área del Interior.	34
2.3 Sistemas Requeridos Para la Gestión Vía Telefónica.	40
2.3.1 Sistema de Automarcaje Electrónico.	40
2.3.2 Sistema de Comportamiento y de Control Adaptativo.	41
2.4 Relación de los Sistemas.	41
2.5 Reportes Requeridos.	44
2.6 Resultados Esperados.	44
2.7 Funcionalidad Requerida de los Sistemas para la Gestión Vía Telefónica.	46
2.8 Proceso de Cobranza.	50
2.8.1 Segmentación de Productos.	51
2.8.1.1 Tarjetas de Crédito.	51

2.8.1.2	Tarjeta de Débito.	52
2.8.1.3	Segmentación de las Cuentas para el Proceso de Cobranza.	52
2.8.2	Acciones Preventivas de Cobranza.	52
2.8.3	Fases de la Cobranza.	53
2.8.3.1	Fase 1 de cobranza (hasta 1 mes vencido).	53
2.8.3.2	Fase 2 de cobranza (De 1 a 3 meses vencidos).	53
2.8.3.3	Fase 3 de cobranza (De 4 a 5 meses vencidos).	54
2.8.3.4	Fase 4 de cobranza (De 6 o más meses vencidos).	54
2.8.4	Localización Interna.	54
2.8.4.1	Segmentación por Antigüedad y Monto de las Cuentas.	54
2.8.4.2	Acciones Preventivas de Localización Interna.	54
2.8.4.3	Procedimiento de la Localización Interna.	55
2.9	Criterios Establecidos para la Recuperación de la Cartera Vencida.	56
2.9.1	Prácticas de Cobranza Vía Telefónica y por Correspondencia.	57
2.9.1.1	Segmentación.	58
2.9.2	Agencias Jurídicas de Cobranza Domiciliaria (externas).	60

CAPITULO 3. Ingeniería del proyecto.

3.1	Descripciones Generales.	62
3.1.1	Cálculo de Tiempo por Estación.	66
3.2	Funcionalidad Requerida del Centro de Cobranza Regional.	67
3.3	Factores que Determinan el Tamaño de la Planta.	68
3.3.1	Recursos Humanos.	68
3.3.1.1	Planta de Personal Propuesta.	68
3.3.1.2	Perfil de Personal.	70
3.3.1.3	Descripción de Funciones.	74
3.4	Interrelaciones.	81
3.4.1	Interrelaciones en el Departamento.	81
3.4.1.1	Cobranza Telefónica e Investigación Interna.	81
3.4.1.2	Operación del Sistema.	82

3.4.2 <i>Relación con Coordinaciones Regionales.</i>	82
3.4.3 <i>Interrelaciones con otras Divisiones.</i>	82
3.4.4 <i>Interrelaciones con otras Áreas.</i>	82
3.4.5 <i>Interacción con Operación y Sistemas.</i>	83
3.4.6 <i>Interacción entre el Sistema de Cobranza Regional y el Sistema Central.</i>	83
3.5 Programa de Incentivos.	84
3.6 Recursos Materiales.	85
3.6.1 <i>Inmuebles de Servicio.</i>	85
3.6.1.1 Especificaciones.	87
3.6.2 <i>Equipo de cómputo.</i>	89
3.6.2.1 Sistema de Automarraje Electrónico y Sistema de Comportamiento y de Control Adaptativo.	89
3.6.2.2 Equipo de Oficina.	91
3.7 Distribución del Centro de Cobranza.	92
3.7.1 <i>Organización de la Entidad.</i>	93
3.8 Capacitación.	94
3.8.1 <i>Materiales para la Capacitación.</i>	95
3.8.2 <i>Niveles de Capacitación.</i>	95
3.8.3 <i>Objetivos de Capacitación por Nivel.</i>	95
3.8.4 <i>Cursos Requeridos por Nivel.</i>	100

CAPITULO 4. Análisis de Costos.

4.1 Determinación de Costos.	103
4.1.1 <i>Edificio.</i>	103
4.1.2 <i>Personal.</i>	103
4.1.3 <i>Equipo e Inmuebles.</i>	105
4.1.4 <i>Servicios.</i>	108
4.2 Costos Iniciales.	108
4.3 Costos Fijos Mensuales.	108

CONCLUSIONES.	109
BIBLIOGRAFÍA.	113
ANEXOS.	114
ANEXO I	Prácticas de Cobranza para el Centro Regional.
ANEXO II	Cartas, Telegramas y Mensajes de Cobranza.
ANEXO III	Distribución del Centro de Cobranza.
ANEXO IV	Organización de la Entidad.

INTRODUCCIÓN.

INTRODUCCIÓN.

El presente proyecto se desarrolló con el propósito de presentar un resumen de los principales aspectos que permiten dimensionar la magnitud de las necesidades de la recuperación de la cartera vencida por medio de la cobranza a tarjetahabientes, sus componentes, los factores críticos que inciden en la misma y la funcionalidad de los sistemas que la soportan.

Lo anterior con la finalidad de implantar un centro de cobranza regional que contenga toda la instrumentación y equipo necesario para intensificar la cobranza del crédito otorgado a tarjetahabientes en el período de 1 a 3 mensualidades vencidas a nivel nacional.

En el primer capítulo se analizará el gran problema de la cartera vencida desde los factores que la integran hasta su proyección en el presente año. Todo ello preparado en vista de la necesidad de crear una plataforma de cobranza regional.

El capítulo dos comprende la metodología para la cobranza utilizada en nuestros días por los bancos, los sistemas necesarios para el centro de cobranza, su funcionalidad requerida y las estrategias propuestas para su implantación a nivel nacional.

La ingeniería propia del proyecto se estudia en el capítulo número tres, éste comprende la funcionalidad requerida del centro de cobranza regional, determinación del tamaño de la planta en relación a los recursos humanos y recursos materiales necesarios para su operación, la distribución de planta y la organización de la entidad regional, observando también la capacitación necesaria para el personal.

En nuestro último capítulo se obtienen los costos totales los cuales abarcan: costos del edificio, personal, equipo e inmuebles y servicios.

La misión, objetivos y entorno del centro de cobranza regional se representan en el siguiente cuadro.

cuadro 1.1

Incrementar los índices de recuperación monetaria global de la cartera de 1 a 3 Meses Vencidos a un 70% en un año en la República Mexicana.

• Objetivo

• Misión:

- **Lograr una alta Recuperación de los saldos de cuentas con 1-3 M.V. y sobregiros, mediante gestión telefónica, proporcionando un servicio al cliente de alta calidad.**
- **Localizar y verificar la información de los clientes que no fueron contactados mediante la gestión telefónica utilizando medios propios.**
- **Dar soporte de información a las coordinaciones regionales para la investigación externa y cobranza jurídica, manteniendo un alto nivel de servicio.**

• Entorno:

- **Cartera vencida de 1 a 3 meses en la República Mexicana.**

En la actualidad la República Mexicana se encuentra dividida para la operación del área de tarjetas bancarias en 5 zonas geográficas:

NORTE

OCCIDENTE

CENTRO

SUR

METROPOLITANA

Siendo ésta última la encargada de establecer e implantar los parámetros de cobranza en toda la nación.

Este centro de cobranza regional, contendrá la cartera vencida de la zona norte, occidente, centro y sur para realizar una gestión vía telefónica con cada tarjetahabiente.

Los beneficios que se esperan obtener de este centro de cobranza son:

- Abatir el crecimiento de la cartera vencida, principalmente en el corto plazo.
- Garantizar la gestión de las cuentas.
- Orientar al cliente sobre la obligatoriedad de pago.
- Disminuir la antigüedad de la cartera vencida.
- Disminuir el volumen de acciones jurídicas.
- Sanear la calidad de clientes de la cartera.
- Incrementar la productividad de la gestión por el uso de sistemas de automarcaje.
- Utilizar al máximo los recursos hardware y software de cobranza.
- Capacitar y controlar la cobranza regional por medio de las Coordinaciones Regionales.
- Optimizar la estructura, análisis y distribución de los reportes mensuales del comportamiento de la cartera vencida.
- Estandarizar los parámetros, políticas y procedimientos de cobranza e implantarlos a nivel nacional dando su seguimiento a través de los sistemas y reportes periódicos.

El alcance de éste trabajo se limita a presentar:

- Magnitud de la cartera vencida a recuperar.
- Distribución geográfica de la cartera vencida.
- Tipos de gestión de cobranza y oportunidad con la que deben practicarse.
- Funcionalidad requerida de un centro de cobranza regional.
- Determinación de los recursos humanos y materiales requeridos.
- Distribución de planta del centro de cobranza.
- Organización de la entidad.

- Capacitación requerida para el personal.
- Determinación de los costos tanto de arranque como de mantenimiento de dicho centro.
- Conclusión sobre la situación existente.

Premisas:

- Es posible contar con un sistema de cobranza que permita, de manera ágil, mantener terminales remotas para la gestión vía telefónica de cobranza, con un desempeño aceptable durante la operación.
- Es factible contar con un Sistema de Automarcaje electrónico y un Sistema de Comportamiento y Control adaptativo que permitan la operación descentralizada geográficamente.
- Las tecnologías actuales dificultan la operación dispersa en el interior, por lo que en la anterior evaluación se determinó como solución óptima la de concentrar la gestión vía telefónica en un solo centro regional.

Observación Importante:

TODA REFERENCIA BANCARIA, TELEFÓNICA O DE PERSONAL ES FICTICIA Y SÓLO TIENE RELACIÓN CON EL PRESENTE PROYECTO DE TESIS, EL OBJETIVO PRINCIPAL ES REALIZAR UN ESTUDIO Y PROPUESTA PARA LA "IMPLANTACIÓN DE UN CENTRO DE COBRANZA REGIONAL", EN LA DIVISIÓN DE TARJETAS DE CRÉDITO.

CAPITULO 1. Cartera Vencida.

CAPITULO 1. Cartera Vencida.

La Cartera Vencida (de Tarjetas de Crédito), conocida así en el medio bancario comprende todas aquellas cuentas con morosidad de pago mayor a 1 mes vencido. Cabe señalar, que las tarjetas de crédito causan intereses moratorios en estos casos, los cuales a medida que avanza la morosidad, se incrementa el Saldo Vencido, aunque el Capital no se incremente. Dicho incremento es amenazado por el movimiento en las Tasas pactadas de crédito, las cuales son afectadas a su vez por la Economía del país. A continuación se da la definición de interés moratorio, mostrando el comportamiento que suele tener en las cuentas que se encuentran en Cartera Vencida.

1.1 Definición de Interés Moratorio.

Interés Moratorio.

Respecto al interés moratorio afirman los autores que: *Es razón, no verificándose la restitución dentro del tiempo marcado, porque el mutuario retiene el dinero contra la voluntad de su dueño, pague aquél la pena pecuniaria establecida, y en el caso de que no exista esta pena pactada, los daños y perjuicios que se ocasionaren al dueño por la tardanza (Ley 10, Tit. 1, Partida 5a.)*

El interés moratorio o punitorio no sólo debe pagarse por razón de estipulación, sino también, aunque falte ésta, siempre que una de las partes contratantes retenga el dinero que debe dar a la otra más tiempo del plazo fijado para su entrega.

Según el concepto moderno del interés, éste es el incremento del valor experimentado por un capital, motivado por la variación del tiempo de su disponibilidad. Es, pues, necesario el conocimiento de esa disponibilidad de los valores para determinar la medida de ese incremento y sus leyes de variación.

Observando lo anteriormente dicho podemos apreciar que existe una relación entre el valor presente y futuro de una riqueza, y entre estos mismos y el tiempo que deba transcurrir.

El precio del interés así definido se denomina *tanto* y es el incremento que sufre un capital en la primera unidad del tiempo por cada una de las unidades de dicho capital.

a) *CAPITAL*. Valor de éste elemento en el origen del tiempo es completamente arbitrario, pero siempre determinado y real en cualquiera de sus cálculos y las expresiones correspondientes a las unidades sucesivas del tiempo dependen, de una parte, de esa primera expresión, y de otra, de la ley llamada de capitalización que determina las diferentes especies de interés y que, por consiguiente, en cada una de éstas especies se hará constar.

b) *TIEMPO*. La unidad práctica elegida siempre que no se indica otra cosa es el año, y cuando no ésta, es siempre una de las subdivisionarias, y en cuanto al origen se halla también perfectamente determinado en cada operación dependiendo siempre de la expresión del tiempo de dos fechas entre las cuales se mide.

c) *TANTO*. Por la definición dada vemos que este elemento de cálculo sólo se determina para la primera unidad del tiempo y aunque siendo un precio puede sufrir variaciones en cada instante, sin embargo la simplificación de la fórmula del interés $r = (i_1 - i_0) / i_0$ sólo es posible haciendo admitiendo que el tanto sea constante entre ciertas unidades del tiempo, que será a los efectos del cálculo de las fechas que determinan el tiempo en cada operación.

La ley más sencilla para marcar esta unión entre los intereses y el capital es aquella que considera los dos valores como no fungibles mutuamente, es decir que nunca pueden llegar a ser una sola cantidad, y por consiguiente, al quedar expresados matemáticamente, con entera y absoluta independencia, esos incrementos no harán variar el capital en toda la duración de la operación de que se trate; en éste caso el capital es constante y constante también el interés en cada una de las unidades del tiempo; el interés se llama *Simple*.

Otra ley de variación es aquélla mediante la cual los intereses se van uniendo al capital para quedar formando los dos un sólo número, o nuevo capital, que incrementará con arreglo al nuevo tanto y en igual forma que el primitivo. En éste caso el capital es variable y variables son también los incrementos absolutos del mismo, pero permanecen constantes los incrementos relativos; el interés se denomina *Compuesto*.

Por la ley que acabamos de indicar queda determinado el modo en que los incrementos se unen al capital, faltando sólo fijar el momento en que ha de hacerse esta unión.

Si la unión se hace al final de cada una de estas unidades de tiempo a que se refiere el tanto (en la práctica al final de cada año) entonces el interés se llama *Compuesto Discreto*.

Si la capitalización se efectúa por partes alicuotas de la unidad de tiempo (meses, semanas trimestres, etc. en la práctica) entonces se dice que el interés es *Compuesto Fraccionado*, y si estas partes alicuotas al final de las cuales se efectúa la capitalización fuesen variables e infinitamente pequeñas, infinitesimos que en la práctica se consideran como instantes, en este caso el interés se llama *Continuo*.

Si ahora tenemos en cuenta las dos comparaciones hechas para hallar la relación entre dos valores de diferente disponibilidad y con ella la consideración de tiempos positivos y negativos, podemos también apreciar que para una sola unidad de tiempo ese aspecto positivo o negativo nos indica que los intereses se consideran ya producidos antes de que empiece a correr el tiempo si la unidad de éste es negativa; y si, fuese positiva, esos intereses se consideran producidos sólo al final de dicha unidad de tiempo.

De esta forma nos hallamos con dos aspectos o clases de interés, la primera de las cuales se denominan *Intereses Anticipados*, y la segunda *Intereses Vencidos*. En cualquiera de estos dos aspectos del interés pueden tener cabida las clases antes consideradas y en cualquiera de ellas se denomina *Valor Acumulado* a la reunión de capital e intereses al final de un periodo de tiempo determinado.

1.2 Aplicaciones del interés moratorio.

El *interés simple* se utiliza para referir a él todos los problemas de beneficio, alquiler, ganancia, especialmente en el comercio de banca para determinar los frutos y remuneraciones que corresponden a dos personas cuando los negocios que respectivamente efectúan o los depósitos de dinero que tiene en poder de la otra se expresan en un contrato de cuenta corriente con interés.

El *interés simple y compuesto* sirven a la vez para determinar la remuneración de los préstamos, particularmente el primer interés en lo que se refiere al prestamista y el segundo en lo relativo al prestatario, pues éste se sirve de fórmulas derivadas del interés compuesto para los cálculos de amortización de los empréstitos y de las obligaciones en que se encuentran presentados esos empréstitos.

Empréstito.

Significa toda clase de préstamo o acto de crédito, se aplica especialmente para designar los actos de crédito público.

Los riesgos derivados del uso de la tarjeta de crédito, generalmente se dividen en dos partes:

- El riesgo del fraude se tipifica por el uso de tarjetas robadas, o falsificadas.
- El que se refiere a cuentas malas o insolventes y se presenta cuando un tarjetahabiente no pueda o se rehuse a liquidar su saldo.

La pérdida por fraude es soportada por la Central de Servicio, con una reserva que para tal efecto se tiene establecida o mediante un seguro que ampare dicho riesgo y la pérdida por cuenta insolvente la absorberán los bancos, en virtud de que se deriva de la autorización que ellos mismos emitieron para la expedición de la tarjeta.

Es así, que todas las cuentas malas o insolventes conformarán la cartera vencida propia del banco.

1.3 Distribución geográfica de la Cartera Vencida.

Cobranza de 1 a 3 meses vencidos.

cuadro 1.2

Zona geográfica	No. de cuentas	Millones N\$	% No. de cuentas	% Millones N\$
NORTE	67	75	13.09	19.08
OCCIDENTE	50	35	9.77	8.91
CENTRO	25	24	4.88	6.11
SUR	64	50	12.50	12.72
SUBTOTAL	206	184	40.23	46.82
METROPOLITANA	306	209	59.77	53.18
TOTAL	512	393	100	100

Cobranza de 4 o más meses vencidos.

Zona geográfica	No. de cuentas	Millones N\$	% No. de cuentas	% Millones N\$
NORTE	94	654	16.43	25.47
OCCIDENTE	57	207	9.97	8.06
CENTRO	14	82	2.45	3.19
SUR	76	445	13.29	17.33
SUBTOTAL	241	1,388	42.14	54.05
METROPOLITANA	331	1,180	57.86	45.95
TOTAL	572	2,568	100	100

Con la información proporcionada en estas tablas podemos observar cómo el 60% de las cuentas en cartera vencida nacional se encuentra en el área metropolitana. Mientras que en importe tiene casi un 50% en relación al resto de la República Mexicana.

Es importante señalar que para la cobranza vía telefónica, sólo se trabajarán aquellas cuentas que tengan menos de 4 meses vencidos y no pertenezcan al área Metropolitana.

1.4 Comportamiento histórico de la Cartera Vencida.

El crecimiento de la cartera vencida en los primeros meses casi era del 100% mensual, sin embargo, a finales del 94, su crecimiento había sido controlado aproximadamente al 10% mensual, mediante el uso de procedimientos preventivos tanto de dictaminación de créditos como de seguimiento en las cuentas con morosidad de alto riesgo. A continuación se presenta una tabla la cual contiene la Cartera Vencida en importes.

Comportamiento de Octubre de 1993 a Noviembre de 1994.

cuadro 1.3

NIVEL NACIONAL			ÁREA METROPOLITANA		ÁREA INTERIOR	
Mes	Cartera Vencida	Acumulado	Cartera Vencida	Acumulado	Cartera Vencida	Acumulado
Octubre 93	1,960	60	938	29	1,022	31
Noviembre 93	2,017	117	964	55	1,053	62
Diciembre 93	2,078	178	993	84	1,085	94
Enero 94	2,140	240	1,023	114	1,117	126
Febrero 94	2,204	304	1,053	144	1,151	160
Marzo 94	2,270	370	1,085	176	1,185	194
Abril 94	2,338	438	1,117	208	1,221	230
Mayo 94	2,408	508	1,151	242	1,257	266
Junio 94	2,480	580	1,185	276	1,295	304
Julio 94	2,545	645	1,211	302	1,334	343
Agosto 94	2,619	719	1,245	336	1,374	383
Septiembre 94	2,691	791	1,276	367	1,415	424
Octubre 94	2,768	868	1,310	401	1,458	467
Noviembre 94	2,851	951	1,350	441	1,501	510

Cifras en Millones de \$

1.5 Proyección de la Cartera Vencida.

Las condiciones económicas y políticas del país son factores decisivos del riesgo de crecimiento en la cartera vencida.

El crecimiento de la cartera vencida aumentó un 41.35 %, de Noviembre del 1993 a Noviembre del 1994. Este crecimiento se ha afectado por múltiples factores entre los cuales se encuentran:

- Grandes ofrecimientos de tarjetas de crédito sin un sistema de dictaminación adecuado creando carteras de alto riesgo (Crecimiento).
- Balanza de pagos en comercio internacional (Crecimiento).
- Altas tasa de crédito como resultado de una mala situación económica del país (Retención).

La actual situación económica no está ayudando a recuperar esta cartera con las altas tasas de crédito. Al contrario, la cartera vencida aumentó un 46% al 12 de Mayo según la información proporcionada por la Asociación de Banqueros de México a principios de Junio de 1995.

Por otra parte, una empresa Americana denominada SAC (Securities Auction Capital) administradora de créditos, ha determinado que en el período de Junio de 1994 a Junio de 1995 la cartera vencida se vió incrementada un 601% y tiene un monto aproximado de 24 Mil 500 Millones de dólares, indica también que 45 de cada 100 créditos se dirigen a cartera vencida y que el 27% es de alto riesgo.

Otro dato de impacto es que la cartera vencida ha duplicado el valor total de las Instituciones Bancarias (Capital Contable) y equivale a 26 veces el monto total de las utilidades obtenidas por todos los bancos en 1994.

Toda esta información fue presentada por el diario "El Financiero" el día 12 de Julio de 1995.

Esto sólo exige mayor control de la cartera vencida, mediante:

- Seguimientos preventivos hacia los tarjetahabientes con morosidad de pago.
- Ofrecimiento de medidas accesibles de Redocumentación.
- Aumento en los niveles de localización de deudores con mecanismos de colaboración interbancaria.
- Determinación de la cartera de alto riesgo interbancaria.

El área metropolitana ya cuenta con estos sistemas de control y manejo de cartera vencida. Ahora, en el interior, es necesario crear otro o más (observando este crecimiento desmedido) centros de cobranza, con sistemas automatizados que ayuden a la gestión de la cobranza. Esto ayudará a reducir los tiempos de reacción a situaciones económicas de desequilibrio, implementando estrategias a nivel Nacional con parámetros claramente conocidos tanto para un gestor de Chihuahua como uno de Guerrero. Con esto no estoy a favor de una conducta imperativa de Cobranza, sino de Control.

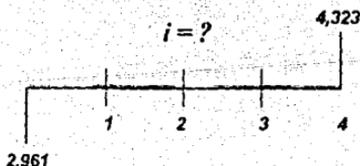
Algunos bancos empiezan a demostrar sus pérdidas poniéndose en venta ya que una gran causa ha sido su crecimiento desmedido de cartera vencida con bajos índices de recuperación. Para proyectar las cifras de cartera vencida se utilizó la información obtenida de la Asociación de Banqueros de México ya que es la menos crítica.

Realizando el ejercicio con la cartera vencida nacional: El primero de enero del presente año la cartera vencida nacional tenía un monto en nuestro banco de 2,961 Millones de Nuevos Pesos, tomando el crecimiento indicado, tendríamos al 12 de Mayo la cantidad de 4,323.06 Millones de Nuevos Pesos. Sólo resta obtener la tasa de crecimiento mensual, y para ello utilizaremos el siguiente flujo de caja:

PV: 2,961

FV: 4,323

n: 4



Entonces ==> **i: 9.92 %** (mensual). Es así, que se espera para enero de 1996, que la cartera vencida, pueda llegar a incrementarse un 211.11 % obteniendo un monto de 9,212.11 Millones de Nuevos Pesos. Esta cifra es asombrosa, sin embargo hay que recordar que las cifras de desempleo se esperan de mayor impacto para el segundo y tercer trimestre, al menos en este año.

De la misma forma se calculó la siguiente tabla que presenta las cifras desglosadas de la cartera vencida a nivel nacional.

cuadro 1.4

**Proyección de la Cartera Vencida
1995 Actividad Contable**

Mes	NIVEL NACIONAL			AREA METROPOLITANA		AREA INTERIOR	
	% Crec.	cartera Vencida	Acumulado	cartera Vencida	Acumulado	cartera Vencida	Acumulado
Enero 95	9.92 %	2,961	293.73	1,389	137.79	1,572	155.94
Febrero 95	9.92 %	3,255	322.87	1,527	151.46	1,728	171.41
Marzo 95	9.92 %	3,578	354.90	1,678	166.48	1,899	188.42
Abril 95	9.92 %	3,932	390.10	1,845	183.00	2,088	207.11
Mayo 95	9.92 %	4,323	428.80	2,028	201.15	2,295	227.65
Junio 95	9.92 %	4,751	471.34	2,229	221.10	2,523	250.23
Julio 95	9.92 %	5,223	518.10	2,450	243.04	2,773	275.06
Agosto 95	9.92 %	5,741	569.49	2,693	267.15	3,048	302.34
Septiembre 95	9.92 %	6,310	625.98	2,960	293.65	3,350	332.34
Octubre 95	9.92 %	6,936	688.08	3,254	322.78	3,683	365.30
Noviembre 95	9.92 %	7,624	756.34	3,577	354.80	4,048	401.54
Diciembre 95	9.92 %	8,381	831.37	3,931	389.99	4,449	441.38

Millones de N\$.

Cabe señalar, que durante la realización de este proyecto han sucedido múltiples cambios en las estrategias bancarias para la recuperación de sus carteras vencidas, tales como:

- Creación de planes más flexibles de Redocumentación.

- Enviando correspondencia al tarjetahabiente con planes de reestructuración para el pago de sus adeudos, donde cada caso es estudiado por separado.
- Ampliando el rango hasta 5 meses vencidos en la cobranza vía telefónica y filtrando los montos mayores identificando esta cartera como de alto riesgo.
- Etc..

Todo esto, sólo puede ser posible si contamos con sistemas automatizados que permitan responder con oportunidad y claridad a estos cambios.

Algunos bancos han optado por incrementar su personal para realizar esta cobranza vía domiciliaria; sin embargo, ante la actual situación económica, sólo representa recortes innecesarios de personal, por falta de una buena planeación en tiempos de dinero escaso.

En otros bancos, sin embargo el número de sus cuentas en cartera vencida es pequeño pero con grandes montos y es necesario dar el seguimiento de éstas cuentas de forma personal ayudando así a prevenir problemáticas crediticias. Pero éste no suele ser el caso para la cartera vencida de bancos grandes.

En el presente proyecto se propone utilizar sistemas automatizados tales como: Sistema de automarcaje electrónico, sistema de comportamiento y de control adaptativo. Los cuales en conjunto lograrán trabajar con todas éstas cuentas de 1 a 3 meses vencidos que se encuentren en dichas zonas regionales obteniendo 2.5 contactos por mes en cada cuenta, vía telefónica, con los tarjetahabientes dando el seguimiento necesario a cada caso de morosidad.

Este proceso es muy importante ya que al mismo tiempo las cuentas serán depuradas y trabajadas en su totalidad, actualizando la información del Sistema Central en base a los resultados de la gestión realizada.

Otra gran ventaja de utilizar estos sistemas es la oportunidad que ofrecen para realizar informes de productividad y recuperación ya que son de vital importancia al definir los parámetros y estrategias necesarias para afrontar los cambios tan repentinos de nuestra economía, con mayor control y menor tiempo de respuesta, ofreciendo así, mejores planes y oportunidades para cada tarjetahabiente.

CAPITULO 2. Sistema de Cobranza en la División de Tarjetas de Crédito.

CAPITULO 2. Sistema de Cobranza en la División de Tarjetas de Crédito.

Los procedimientos de cobranza en la actualidad son tan variados como las personalidades de los directivos y políticas de cada banco. Ya no se acostumbra gritar y golpear en la mesa.

Tanto los acreedores como los deudores comprenden que una cuenta con atraso de pago es un problema que perjudica a ambas partes, por lo que se buscan soluciones en vez de pelear.

La mayoría de la gente quiere pagar a tiempo. Cuando no lo hacen hay un motivo. Si el deudor es honesto y explica el problema, casi siempre es posible llegar a un acuerdo. Lo importante dentro de esta gestión es encontrar ¿Cuál es el problema?, apretar a un cliente moroso y obligarlo a la quiebra no es una buena solución para ambas partes, sin embargo puede ser el último recurso.

La gestión telefónica en la actualidad se ha utilizado para informar, aclarar cualquier situación crediticia y recordar la falta del pago del tarjetahabiente.

La gestión de éstas cuentas vía telefónica se puede realizar de forma Manual (tarjeta en línea) o con sistemas automatizados de cobranza (sistema de automarcaje electrónico, sistema de comportamiento y de control adaptativo).

A continuación se presentan algunos puntos importantes de cada proceso para observar sus ventajas y desventajas.

Sistema Manual.

- El Sistema Central emite la información histórica de cada tarjetahabiente en papel.
- El gestor con una línea telefónica marca a los números indicados de cada cliente, realizando la gestión telefónica.

- Los resultados de cada operación son registrados en papel para su direccionamiento al área correspondiente (Castigos, Jurídico, etc..)
- Con estos resultados la información del Sistema Central es actualizada para su seguimiento.

Para el conteo de gestiones, contabilidad y realización de informes tanto de productividad como de recuperación sólo se tendrá la información contenida en tales documentos.

Sistemas Automatizados de Cobranza.

La mayoría de estos Sistemas realizan las siguientes funciones:

- La información viaja via microondas, conectando al Sistema Central con los Centros de Cobranza (Centro de Cobranza Metropolitano, y Centro de Cobranza Regional).
- La gestión via telefónica se realiza con dos líneas, una realizando la gestión mientras que la otra marca a un nuevo número.
- La historia de cada cuenta, el registro de los resultados obtenidos en la gestión así como la facultad para direccionar una cuenta a otra área, es soportada por una computadora personal la cual se encuentra conectada en Red al Sistema de Cobranza.
- La contabilidad, información de productividad y recuperación obtenida de cada proceso, se obtiene en un informe realizado por el mismo Sistema en forma instantánea en el momento deseado.
- La importación y exportación de las cuentas, es manejada por filtros, los cuales pueden modificarse de acuerdo a los parámetros seleccionados en cada estrategia.

Desventajas del Sistema Manual.

- Al emitir la información de cada cuenta en papel se causa un gasto de impresión, al enviarla a su respectivo Centro de Cobranza, por valija, se causa un gasto de transporte y por qué no, de pérdida de tiempo.

Ya que cuando una de estas cuentas llega al Gestor la cuenta ya fue regularizada (Pagada) o pasó a otra área (jurídico, castigos, localización, etc..)

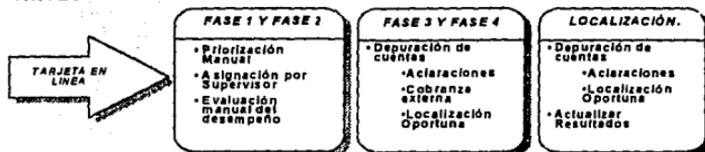
- La marcación telefónica se realiza una vez que se ha finalizado la operación anterior encontrando además casos frecuentes donde la línea se encuentra ocupada, se escucha una grabación o no contestan. Esto representa tiempo perdido el cual disminuye la oportunidad de contactar a más tarjetahabientes para realizar la gestión.
- Al registrar la operación en papel y enviarla a otra área se pueden crear pérdidas o retrasos en el proceso de cobranza por falta de control o exceso de control (extravío premeditado).
- Los reportes de productividad y de recuperación se vuelven lentos en su realización y con menor confiabilidad al no contar con Sistemas de soporte Computarizado.

Ventajas de los Sistemas Automatizados de Cobranza.

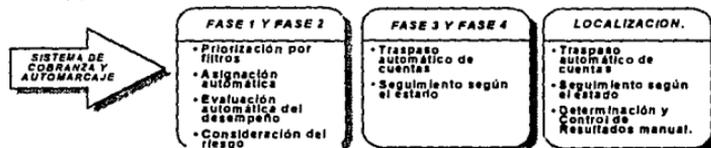
- El intercambio de información de las cuentas trabajadas, entre el Sistema Central y el Sistema de Cobranza es de forma instantánea y filtrada para su direccionamiento en las distintas áreas.
- El automarcaje electrónico es realizado de forma continua identificando cuando la línea está ocupada, tenga grabación o no haya respuesta (10 tonos de espera), en estos casos el Sistema marca al siguiente número telefónico.
- El gestor contará con la historia de la cuenta que se encuentre gestionando y con información complementaria (Información Interbancaria, Financiera, etc..) la cual pueden ayudar a su gestión.
- Los resultados obtenidos en esta operación serán registrados, contabilizados y enviados al área correspondiente de forma instantánea y sin errores.
- La información estadística, la proporcionará el mismo Sistema de Cobranza en cualquier momento.

A continuación se presenta un esquema representando esta comparación operacional.

ANTES



AHORA



Todo este proceso es reforzado con el envío de correspondencia, la cual será emitida por el mismo sistema de cobranza de acuerdo a la morosidad de cada cuenta. Las cartas varían desde recordatorios afables hasta amenazas de demandas, en éste caso la credibilidad juega un papel importante ya que si un banco envía cartas vociferando amenazas serias, y no hace nada pierde la credibilidad. Por ello, si se amenaza con demandar, hay que demandar.

Sin embargo a medida que el riesgo de recuperar esta cartera aumenta los bancos prefieren trabajar con agencias especializadas, que se encargan de encontrar clientes que desaparecen de la noche a la mañana sin notificar su nueva dirección.

Estos tipos de clientes a menudo cuentan con activos que pueden embargarse, pero primeramente es necesario localizarlos.

La agencia realiza bien esta labor con su agentes localizadores del área, es por ello, que muchas veces llega a cobrar un excelente honorario que va desde el 15% al 50% del monto del adeudo. Si se llegaran a trabajar todas las cuentas de la cartera vencida por esta vía, bien se puede observar una pérdida notable de su recuperación.

No hay que olvidar que el objetivo principal de este sistema de cobranza es el cobro de las cuentas, sin tener que recurrir a métodos de cobro forzosos ni de grandes pérdidas económicas para ambas partes.

2.1 Definiciones.

Tarjeta de crédito.

Es un instrumento de identificación para ser usado en la adquisición de bienes de consumo, en la obtención de servicios o de dinero en efectivo.

Tarjetahabientes.

Son las personas físicas que por su edad, antecedentes de crédito, estabilidad en el empleo, proporción entre sus ingresos y egresos, así como por sus referencias personales, son aceptados por el banco y celebran un contrato de apertura de crédito revolvente o en cuenta corriente, por medio del cual le es entregada una tarjeta de crédito.

Gestor.

Persona encargada de realizar el seguimiento de una cuenta perteneciente al sistema de gestión.

Lista de trabajo.

Las diferentes cuentas que tiene un gestor asignado para su seguimiento. Estas cuentas se priorizan de acuerdo a parámetros previamente definidos al momento de crear la definición de la lista.

Estado.

Las diferentes condiciones o etapas en las que se encuentra una cuenta.

Conjunto de cuentas.

Una serie de cuentas a las cuales es necesario asignarles un estado o lista de trabajo. Se procesa sólo sobre las cuentas existentes en el sistema, bajo ciertos criterios de selección.

Filtro.

Criterio de selección y/o asignación de cuentas utilizadas por un conjunto.

Regla de importación.

Un lote de cuentas que se procesan y asignan un estado o conjunto de cuentas al momento de importar los datos al sistema de comportamiento y control adaptativo.

Reporte.

Sistema de información del estado de una base de datos, la cartera y el desempeño de los responsables individuales (gestores, agencias) o grupos responsables. Es un medio de indicar al cliente la situación de su tarjeta: (Carta)

Tablas.

Parámetros que dirigen el sistema. Están definidos por los usuarios. Por ejemplo: códigos de acción, resultado en la gestión.

Gestión con los sistemas de cobranza vía telefónica propuestos.

Cuando entra el gestor a su computadora al módulo de gestión, éste le presenta las diferentes listas de trabajo de cuentas a las que tiene acceso. El gestor tiene que seleccionar una lista para comenzar la gestión diaria. Al realizarse la gestión telefónica, el gestor observa en la pantalla los datos monetarios y no monetarios de la cuenta, así como la historia de las gestiones realizadas.

Para cada llamada el gestor indica un código de acción (por ejemplo: llamada a oficina) y un código de respuesta (por ejemplo: ya no trabaja en ese lugar). Mediante estos códigos el gestor puede determinar si la cuenta requiere mandarse a investigación, Fase 3 o a la Fase 4 de cobranza.

Estos sistemas le permiten, también, levantar promesas de pago e importes correspondientes, realizar un seguimiento de la cuenta en una fecha y hora determinada, además de poder asignar el seguimiento a otro gestor en una fecha posterior a la gestión.

La asignación de cuentas a gestores se realiza de acuerdo a parámetros previamente establecidos.

Cada día debe de realizar un proceso de priorización que permite hacer gestión a cuentas en orden de mayor a menor grado de importancia. El grado de importancia se encuentra definido paramétricamente por el usuario, ya sea por morosidad, importe u otro factor de la cuenta.

Una vez que el gestor termina de trabajar con una cuenta, se presenta automáticamente la siguiente cuenta a gestionar. Las cuentas que trabaja el gestor no sólo se derivan de listas de trabajo, éste también puede recibir y gestionar llamadas de clientes.

Con estos sistemas también es posible llevar un control interno de las cuentas que se encuentran en una etapa que no sea de gestión vía telefónica o se encuentren asignadas a agencias externas.

2.2 Esquema General de la operación de cobranza para tarjetas de crédito.

Actualmente la cobranza vía telefónica se realiza bajo dos esquemas:

2.2.1 Cobranza en el área Metropolitana.

Se transfieren e importan del sistema central las cuentas registradas en cartera vencida, así como sus cambios monetarios y no monetarios, clasificándose en cuentas sin teléfono y el resto en base a la delincuencia de la cartera se asignan prioridades y se exporta al sistema de automarcaje electrónico para que realice las llamadas dependiendo del resultado de la gestión se asignan a seguimiento telefónico (recado/promesa de pago) o trámite especial (fallecido, aclaración, etc.)

2.2.2 Cobranza área del interior.

Dentro del sistema central, se ubica la aplicación de "Tarjeta en Línea" el cual asigna la cartera vencida a cada unidad de cobranza previamente ordenadas las cuentas por ciclo de atraso y saldo vencido, para su gestión manual en cada entidad regional.

El proceso de cobranza es realizada con Recursos Internos y Externos las siguientes actividades:

Recursos Internos:

- Contacto telefónico.
- Localización del deudor con herramientas internas.
- Envío de correspondencia.

Recursos Externos:

- Cobranza domiciliaria.
- Asignación de cuentas a abogados.
- Agencia de verificación y Localización.

El gran paso utilizando los Sistemas Automatizados sería:

Con el Sistema de automarcaje Electrónico la gestión telefónica se incrementaría 2.25 veces ya que cada estación contaría con dos líneas telefónicas, una realizando la gestión y otra

marcando a un nuevo número telefónico. Estos sistemas de automarcaje tienen la gran ventaja de detectar cuando una línea esta ocupada, tiene alguna grabación o si después de un cierto tiempo la llamada no ha sido contestada. Marcando a un nuevo número telefónico y retomando al anterior número posteriormente.

El Sistema de Comportamiento y de Control adaptativo permitiría llevar un control computarizado tanto de direccionamiento de cuentas como de resultados obtenidos de la gestión, obteniendo así información Estadística Veraz, necesaria para tomar las decisiones estratégicas con Oportunidad. Otra gran ventaja, es su capacidad para la depuración de cuentas ya sea de alto riesgo o de montos ya regularizados llevando la actualización de los resultados de gestión al Sistema Central en forma inmediata.

Todo el proceso manual de la cobranza del interior exige de un cambio ya que la cartera vencida va aumentando, los reportes de control hechos en papel se vuelven obsoletos al intentar dar los resultados de la jornada al menos de una entidad, las estadísticas cada vez se vuelven menos veraces en su información debido a que se acarrea con múltiples errores tanto de procedimiento como de contabilidad ya que éstas se realizan sin sistemas contables, la manipulación de las cuentas sin tener una coordinación central se vuelve objeto de extorsiones y negocios ocultos que pueden pasar desapercibidos, la capacidad de respuesta ante los cambios de estrategias globales se vuelve cada vez más lenta, y todo ello siendo un problema a nivel nacional. Siendo éste sistema el gran barco que además de estarse hundiendo por la cartera vencida no tiene dirección ni sentido.

Es por ello necesario el crear un centro de cobranza a nivel regional con: sistemas de comportamiento y control adaptativo (administrador de la cartera vencida), y sistemas de automarcaje electrónico (realizador y administrador de llamadas).

Para así registrar e implementar los procesos operativos adecuados a las diferentes situaciones de cada entidad.

Es por ello necesario el crear un centro de cobranza a nivel regional con: sistemas de comportamiento y control adaptativo (administrador de la cartera vencida), y Sistemas de automarraje electrónico (realizador y administrador de llamadas).

Para así registrar e implementar los procesos operativos adecuados a las diferentes situaciones de cada entidad.

En la operación los resultados obtenidos por el Centro de Cobranza Metropolitano, en el área de Localización Interna muestran diferencias al utilizar el sistema de tarjeta en línea y los sistemas propuestos. Observándose como se pueden gestionar más cuentas en cada proceso.

Gran ventaja también es, que se pueden incorporar bases de datos de información (directorios telefónicos y/o de calles, padrón electoral, información interbancaria, etc..) al sistema de comportamiento y control adaptativo, la cual podrá aparecer junto con los datos del tarjetahabiente, corroborando así, la información proporcionada en la gestión telefónica.

cuadro 2.2

Tarjeta en Línea

Microfichas		Directorio Alfabético		Directorio de Calles		Solic. Copia de Contrato		Dict. de Verificaciones	
+	-	+	-	+	-	+	-	+	-
20%	80%	4%	96%	6%	94%	26%	74%	60%	40%
100		100		100		35		50	

Sistema de Automarraje electrónico y Sistema de comportamiento y control adaptativo

Microfichas		Directorio Alfabético		Directorio de Calles		Solic. Copia de Contrato		Dict. de Verificaciones	
+	-	+	-	+	-	+	-	+	-
20%	80%	15%	85%	10%	90%	26%	74%	60%	40%
130		130		130		50		60	

Área	
+	-
Resultado (%)	
Trabajo / Turno / Persona	

El alcance de la cobranza de éste nuevo centro comprenderá: *Tarjetas de crédito, Tarjetas de débito, Bancarias y Privadas; con 1 o más meses vencidos.*

De acuerdo a la morosidad en el pago del adeudo las cuentas se encontrarán en las siguientes fases de cobranza:

Hasta 1 mes vencido	Fase 1 de Cobranza
De 1 a 3 meses vencidos	Fase 2 de Cobranza
De 4 a 5 meses vencidos	Fase 3 de Cobranza
De 6 o más meses vencidos	Fase 4 de Cobranza
No localizado vía telefónica	Localización Interna

Así las cuentas comprendidas de la fase 1 a la 3 serán gestionadas por correspondencia y vía telefónica. En el caso de no existir teléfonos donde localizar al tarjetahabiente se realizarán visitas domiciliarias por agencias localizadoras las cuales informarán su situación. Las cuentas que pasen a la fase 3 entrarán a una cobranza prejudicial y la fase 4 será de carácter jurídico siendo recuperado el adeudo de éstas cuentas por agencias de abogados.

Las entidades que se encuentran comprendidas en el Centro de Cobranza Regional son:

- Cobranza Vía Telefónica (Fase 1 y Fase 2)
- Localización Interna
- Relación con Coordinaciones Regionales.
- Administración de los Sistemas de Cobranza.

Este centro de Cobranza regional analizándolo como una sola entidad realiza las siguientes funciones en base a las entradas, operación y salidas o resultados esperados. Como a continuación se puede observar:

Entradas

- Cuentas con atraso de Pago y Sobregiros.
- Cuentas por Localizar.
- Proyectos de Castigos por Clientes en Situaciones Especiales
- Atención a Clientes con Problemas de Cobranza.
- Cuentas con Cargos Mal Aplicados.
- Recepción de Correspondencia.

Operación

- Gestión de cuentas vía telefónica de 1 a 3 M.V.
- Investigación y Localización de Cuentas.
- Análisis y Dictaminación de Casos de Cobranza.
- Reestructuración de Adeudos Vencidos.
- Direccionamiento de Cuentas (Automaraje).
- Resguardo de Cuentas por Gestionar y de Cuentas Gestionadas (Comport. y control).
- Realización de Información Gerencial.

Salidas

- Cuentas Gestionadas.
- Cuentas Localizadas.
- Cuentas Redocumentadas.
- Envío de Cuentas al Área de Castigos.
- Envío de Cuentas al Área de Control de Riesgos.
- Envío de Reportes.
- Envío de Correspondencia de Cobranza.
- Envío de Cuentas a Coordinaciones Regionales para Investigación Externa, Cobranza Jurídica.

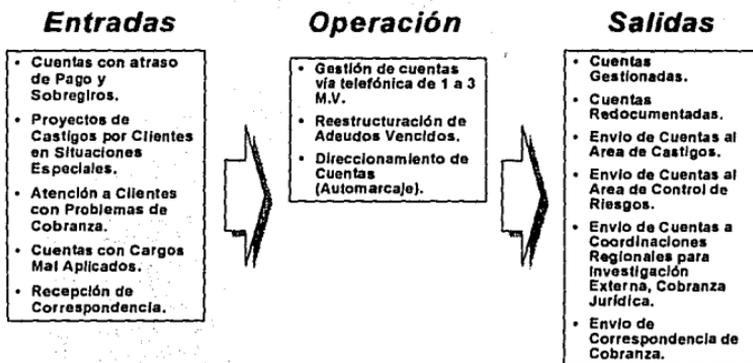
La cobranza que se realizará en este centro con los sistemas automatizados (comprendiendo la fase1 y Fase2 de Cobranza) se limitará a la gestión vía telefónica de las cuentas comprendidas en la zona Norte, Sur, Occidente y Centro, realizando una labor de seguimiento a los clientes que tengan problemas de pago en sus adeudos.

Además los resultados obtenidos de dicha gestión serán actualizados en el Sistema de Comportamiento y Control adaptativo como en el Sistema Central.

Así a continuación se presentan los esquemas de éste tipo, referentes a: la Cobranza Telefónica, Investigación Interna y Relación con Coordinaciones Regionales y Administración de la Red.

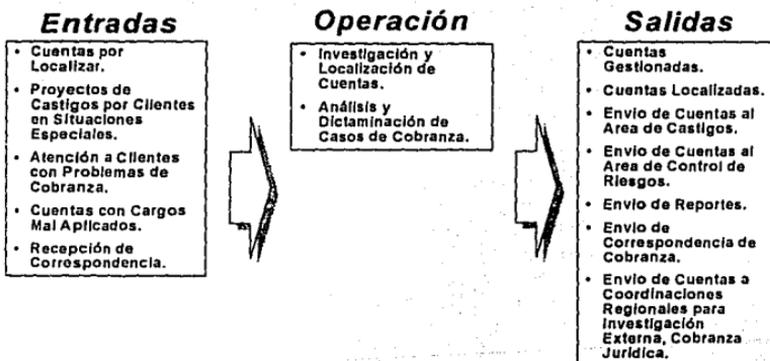
cuadro 2.4

Cobranza Telefónica Fase1 y Fase2.

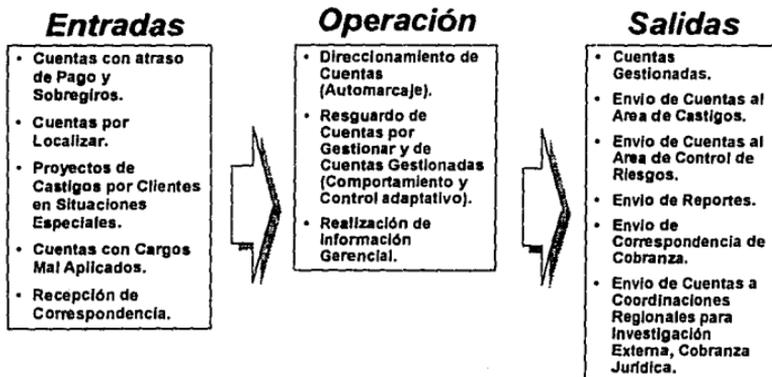


cuadro 2.5

Localización Interna y Relación con Coordinaciones Regionales.



Administración de la Red Interna.



2.3 Sistemas requeridos para la gestión vía telefónica.

Sistemas de cobranza vía telefónica.

Conjunto de procedimientos organizados y automatizados que permiten llevar el seguimiento de la cobranza de cuentas (tarjetas de crédito) con mensualidades vencidas a través del tiempo, vía telefónica.

Los sistemas requeridos para la gestión de cobranza vía telefónica son:

2.3.1 Sistema de automarraje electrónico.

Sistema predictivo de llamadas. Realiza llamadas a números telefónicos asignados previamente, en caso de detectar respuesta positiva del número marcado (voz), le asigna la llamada al primer gestor disponible, en caso contrario marca el siguiente número telefónico. Posteriormente realiza de nuevo las llamadas con resultado negativo. El proceso es transparente para el usuario.

2.3.2 Sistema de comportamiento y control adaptativo.

Sistema de gestión automatizado, el cual permite la interrelación entre la gestión telefónica y las etapas subsecuentes en las que puede caer una cuenta (Fase1, Fase2, Fase3, Fase4 e Investigación Interna). Sus conceptos y metodologías principales se basan en la asignación de cuentas a gestores o agencias, mediante la utilización de reglas de importación/exportación, filtros y listas de trabajo. El seguimiento de las mismas a través del tiempo hasta que se lleguen a regularizar.

Permite además, realizar actualizaciones de domicilio, teléfono, estado en que se encuentra la cuenta, promesas de pago, número de pagos y montos de cada uno.

El número de mensualidades vencidas, tarjetas adicionales, otras tarjetas pertenecientes al mismo cliente, así como la prelación de la cuenta, pagos y cargos realizados por el cliente los presenta a manera de consulta. En resumen, movimientos monetarios, además de la asignación de cuentas a agencias de Investigación.

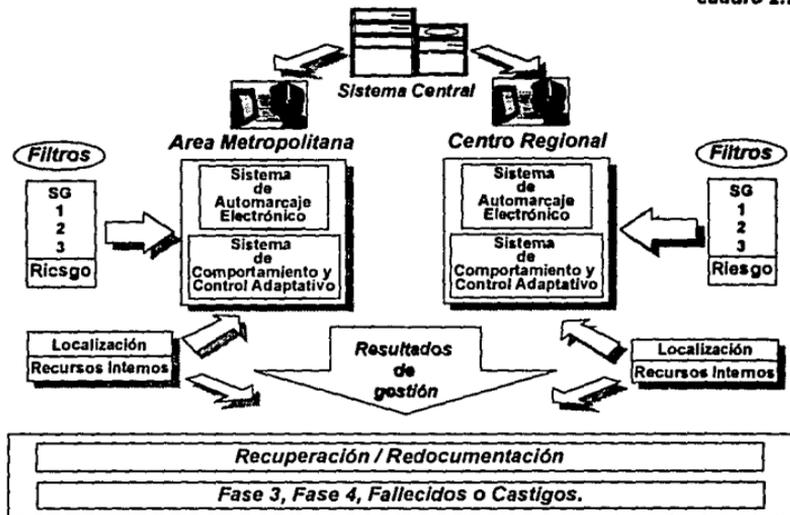
2.4 Relación de los Sistemas.

Este se da diariamente ya que el sistema de comportamiento y control adaptativo asigna números telefónicos de las cuentas por trabajar, al Sistema de automarcaje electrónico el cual realizará el llamado predictivo, cuando detecta una respuesta positiva se regresa al Sistema de comportamiento y control adaptativo el cual presentará la historia de la cuenta para que el gestor pueda realizar el seguimiento. Al final del día se registra en una lista las cuentas que tuvieron respuesta negativa para darle seguimiento al día siguiente.

El Sistema Central provee las cuentas con morosidad mayor a 1 mes vencido al Sistema de Comportamiento y Control Adaptativo el cual a su vez actualizará la información de cada cuenta en base a los resultados obtenidos de la gestión.

Para analizar dicha relación de los sistemas se realizaron los siguientes esquemas, uno con la relación Centro Regional-Sistema Central y otro referente a la Relación de los Sistemas del Centro Regional-Coordinationes Regionales:

cuadro 2.7



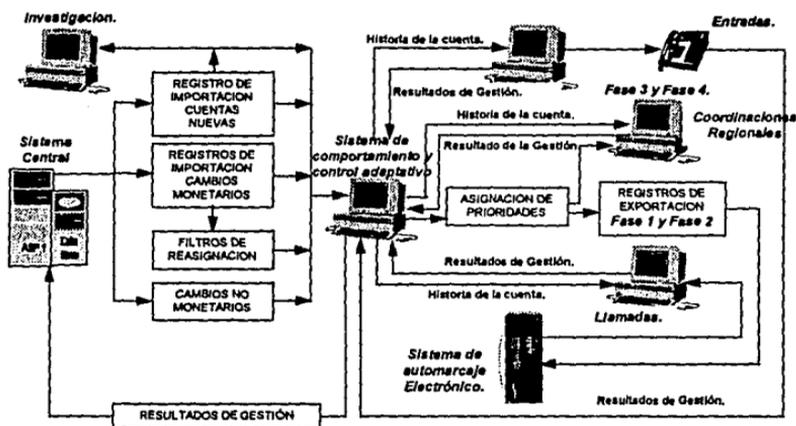
Como se podrá observar los Sistemas Automatizados de Cobranza del Área Metropolitana y Regional serán informados y Coordinados por el Sistema Central el cual contendrá las cuentas de toda la Nación, este sistema también será retroalimentado por los resultados obtenidos de gestión, actualizándose la base de datos general.

Este sistema será el encargado de dividir la cartera vencida en base a su zona geográfica, también se encargará de realizar los reportes de información gerencial a todas las áreas. Cada sistema automatizado, por medio de filtros segmentará la cartera para su gestión, trabajando así las cuentas de mayor a menor riesgo.

Las áreas de localización interna apoyarán para que se realice la gestión de cobranza, ubicando los nuevos domicilios y/o teléfonos de aquellos clientes que no se pueda ubicar vía telefónica, una vez obtenida esta información se regresarán las cuentas a su gestión telefónica o al área de requerida, actualizándose todo resultado en el Sistema Central.

Toda información será manejada por Microondas, Modem's, Cintas, Discos, etc..

cuadro 2.8



Ya dentro del Centro de Cobranza Regional el Flujo de la Información llegará en primera instancia del Sistema Central el cual proveerá aquellas cuentas del área regional con morosidad de pago mayor de 1 mes vencido, después por medio de filtros se segmentará esta cartera para que las cuentas que se encuentran de 1 a 3 meses vencidos sean gestionadas con el Sistema de Automarraje Electrónico, así los gestores telefónicos obtendrán la historia de cada cuenta y una vez que realicen la gestión sus resultados serán exportados al Sistema de Comportamiento y de Control Adaptativo el cual a su vez exportará dicha información actualizando al Sistema Central.

La historia de las cuentas de 4 o más meses vencidos serán exportadas a las Coordinaciones Regionales las cuales por medio de agencias especializadas se encargarán de la recuperación de los adeudos, todo resultado será importado al Sistema de Comportamiento y de Control Adaptativo el cual a su vez exportará dicha información actualizando al Sistema Central. Toda cuenta que sea importada del Sistema Central al Sistema de Comportamiento y de Control Adaptativo que no contenga números telefónicos será direccionada al departamento de Localización Interna para la obtención de los mismos.

2.5 Reportes requeridos.

Reportes requeridos de estos sistemas son:

- | | |
|--|----------|
| • Inventario de cuentas por Estado | Diario. |
| • Inventario de cuentas por Lista y Programación de cuentas | Diario. |
| • Reporte del sistema de automarcaje(# de contactos) | Diario. |
| • Reporte de Recuperaciones por tipo de tarjeta y Delincuencia | Mensual. |
| • Carpeta de reportes del comportamiento de Cartera Vencida | Mensual. |
| • Reporte de productividad de los Gestores | Diario. |

2.6 Resultados esperados.

Los Resultados esperados de la gestión vía telefónica serán:

Positivos.

- Cliente ya pagó.
- Promesa de pago.
- Recado.
- Cliente Fallecido.
- Cuenta en Aclaración.
- Turnado a Jurídico.

- Proyecto de Castigos.
- Cuenta Redocumentada.

Negativos.

- Teléfono suspendido.
- Ya no corresponde teléfono.
- No contestan.
- Cambio de empleo y/o departamento.
- Tono de Fax.

Dentro de la gestión telefónica la información requerida por el gestor, al tarjetahabiente o a la persona que conteste la llamada, será:

Información General.

- Nombre de quien recibe la llamada.
- Parentesco (en caso de no ser el Tarjetahabiente).
- Teléfono de casa.
- Teléfono de trabajo.
- Teléfono otro.
- Domicilio de casa.
- Domicilio de trabajo.
- Domicilio otro.

Información de pago.

- Fecha en que realizó el pago.
- Monto operado.
- Sucursal en donde realizó dicho pago.

Información de fallecido.

- Fecha de defunción.
- Fecha y lugar donde se presente a entregar documentación (Actas).

Información de Redocumentación.

- Número de cuenta de redocumentación.
- Fecha en que redocumentó.

Información de Aclaración.

- Número de aclaración.
- Importe aclarado.
- No. de folio.

Información de Turnado a Jurídico o Castigos.

- Citar motivo por el que se turna.

2.7 Funcionalidad requerida de los sistemas para la gestión vía telefónica.

En éste sentido el sistema de cobranza necesita prever para su servicio de:

- Llamadas de entrada y salida con automarcaje electrónico.
- Asignación y distribución de cuentas por gestor.
- Reclasificación de cuentas con base en parámetros y acciones.
- Movimiento de un estado a otro.
- Asignación y reasignación de cuentas a los gestores.
- Capacidad de clasificar saldos de una misma cuenta en vencido y vigente.
- Capacidad de aplicar pagos parciales en cualquier tipo de prelación.
- Priorización paramétrica en filas.

- Manejo de acciones para futuros contactos.
- Reclamado automático y atemo de acuerdo a tonos telefónicos.
- Manejo de diálogos en línea de acuerdo al estado de la cuenta.
- Capacidad de definir prioridades secuenciales para manejo de cuentas por usuario o gestor.
- Capacidad de clasificar, aplicar saldos, pagos por conceptos: intereses, impuestos, gastos y moratorios.
- Manejo en línea de la historia de la cobranza.
- Capacidad de identificar las diferentes cuentas que pertenecen a un mismo cliente.
- Capacidad para asignar cuentas en forma temporal y/o definitiva.
- Capacidad de trabajar cuentas por número específico de las mismas.
- Capacidad de manejar varios domicilios y teléfonos por cuenta.
- Posibilidad de priorizar cuentas de acuerdo a su comportamiento y riesgo.
- Capacidad para manejar comentarios y datos adicionales.
- Manejo de filas de cuentas por zonas de tiempo.
- Capacidad de manejar, clasificar y controlar las promesas de pago.
- Capacidad para clasificar y controlar las cuentas de fallecidos, fraudes y aclaraciones.
- Codificación de acciones con base en claves.
- Posibilidad de asignar cuentas de acuerdo a los siguientes criterios: estado en que reside, códigos postales, rango de saldos, perfil de pago previo, comportamiento, número de meses en que la cuenta ha estado en libros.
- Posibilidad de reclasificar manualmente las cuentas.
- Sistema de reportes.
- Definición de que tipo y en que tiempo se debe hacer la cobranza para cuentas específicas.
- Definir y organizar las filas de cobranza.
- Definir los tiempos, ciclos, acciones y estado de acuerdo al comportamiento.
- Posibilidad de clasificar la cartera para fijar estrategias de acuerdo al comportamiento.

- Manejo de quebrantos y castigos.
- Manejo de recuperaciones después de quebrantos.
- Definición y control de gestores.
- Reasignación de cuentas de un gestor a otro.
- Sistema de reportes por gestor.
- Priorización de actividades de cada gestor.
- Evaluación de gestores.
- Manejo de redocumentaciones y convenios (cambio de tasas y plazos, así como tasas fijas).
- Programación de pagos.
- Manejo de comisiones y días de gracia.
- Conectividad entre sistemas de marcaje predictivo y control de la gestión.
- Conectividad con los sistemas del banco.
- Conectividad con el sistema de fraudes y aclaraciones.
- Conectividad con el sistema de comportamiento y control adaptativo.
- Capacidad de análisis de comportamiento.
- Sistema de seguridad.
- Sistema de respaldo.
- Sistema de control, seguridad de importaciones, actualizaciones monetarias y no monetarias.
- Sistema de reportes gerenciales, operativos y especiales.
- Sistema de control de auditoría.
- Sistema de envío de correspondencia.
- Asignación de cuentas para investigación y localización.
- Asignación de cuentas para la Fase 3 de cobranza.
- Asignación de cuentas para la Fase 4 de cobranza.

Para la cobranza en las siguientes fases los sistemas de gestión telefónica necesitan prever el servicio de:

- Manejo individual y sumariado de agencias y regiones.
- Control de asignación de cuentas por agencia de acuerdo al comportamiento y estado.
- Reciclaje de agencias de acuerdo al tiempo de asignación.
- Capacidad de asignación manual y automática.
- Capacidad para envío automático a localización y castigo.
- Archivo para cuentas en proceso de cobranza domiciliaria y jurídico.
- Capacidad de emitir correspondencia para cobranza.
- Conectividad con las cuentas que se encuentren en la Fase 1, la Fase 2, localización y castigos.
- Capacidad de segmentación y regionalización.
- Capacidad de búsqueda por agencia cobranza domiciliaria y jurídico.
- Archivo de datos de agencias.
- Registro de pagos de honorarios de las agencias de cobranza domiciliaria y jurídico.
- Cálculo de honorarios.
- Reporte diario, mensual de operaciones por agencia de cobranza domiciliaria y jurídico.
- Reporte de evaluación de agencias de cobranza domiciliaria y jurídico.
- Capacidad de cambio de estado de las cuentas.
- Conectividad con sistemas del banco.
- Capacidad para manejar zonas de tiempo.
- Capacidad para manejar demandas, daciones de pago, embargos.
- Capacidad de desglose de saldos.
- Capacidad de priorización y repriorización.
- Capacidad de aplicar pagos parciales en cualquier tipo de prelación.
- Manejo de historial de la cuenta por agencia.

- Capacidad de identificar las diferentes cuentas que pertenecen a un mismo cliente.
- Capacidad de asignar cuentas en forma temporal y/o definitiva.
- Capacidad de trabajar cuentas por número específico de las mismas.
- Capacidad de manejar varios domicilios y teléfonos por cuenta.
- Posibilidad de asignar cuentas de acuerdo a los siguientes criterios: estado en que reside, código postal, rango de saldos, perfil de pago previo, comportamiento, número de meses en que la cuenta ha estado en libros.
- Manejo de redocumentación y convenios (cambio de tasas y plazos, así como tasas fijas).
- Manejo de quebrantos y castigos.
- Manejo de recuperaciones después de quebrantos.
- Conectividad con el sistema de fraudes y aclaraciones.

2.8 Proceso de cobranza.

Para cada banco el proceso de cobranza en tarjetas de crédito, responde a las necesidades particulares de cada entidad. Prueba de ello son los bancos que tienen un reducido número de tarjetahabientes los cuales conservan créditos con elevadas cantidades de dinero. En éste caso el proceso de cobranza se realiza más personalizado sin utilizar tantas llamadas telefónicas o envío de cartas.

En los bancos que tienen gran cantidad de tarjetahabientes con montos considerablemente pequeños, el realizar visitas domiciliarias para recordar su situación crediticia y cobrar el adeudo, sería muy molesto tanto para el cliente como para el banco y representaría altos costos.

Así, el presente proceso de cobranza contempla este último caso, considerando el uso de sistemas automatizados tanto para realizar las llamadas telefónicas, manejar y actualizar la situación de cada una de las cuentas por cobrar.

Para cada etapa de cobranza se le determinó una fase y cabe señalar que las primeras dos son realizadas y coordinadas por el banco, mientras que las dos restantes sólo son coordinadas por el banco ya que realizan dicha gestión, agencias especializadas de cobranza.

2.8.1 Segmentación de Productos.

En la actualidad el dinero de plástico (tarjetas de crédito o débito) tiene múltiples variantes dependiendo la responsabilidad establecida en cada contrato.

Pueden ser:

2.8.1.1 Tarjetas de crédito

Del servicio (sin responsabilidad bancaria en su acreditación).

- **Empresariales:** donde alguna empresa ha promovido su tarjeta de crédito bajo la representación de un banco determinado, aquí la empresa responde por la formación de cartera vencida en esta línea.
- **Ejecutivas:** En las cuales el tarjetahabiente puede contar con privilegios exclusivos de una infinidad de servicios.

Del Banco (con responsabilidad bancaria en su acreditación).

- **Privadas:** Estas actúan de manera similar a las tarjetas empresariales, sin embargo, la responsabilidad o riesgo de la formación de cartera vencida por esta línea será por ambas partes, éstas pertenecen a centros departamentales y comercializadoras.
- **Bancarias:** Estas tarjetas son promovidas por el mismo banco y son las de uso más común. Todas estas tarjetas serán limitadas en su línea de crédito y tendrán disposición de efectivo en sucursales o cajeros electrónicos del mismo banco.

2.8.1.2 Tarjeta de Débito.

Todas éstas tarjetas tienen como base o límite crediticio, la inversión que hayan establecido en el mismo banco.

Existen en dos variantes:

- Tarjetas de débito con disposición de efectivo sólo en cajeros automáticos o sucursales propias del banco.
- Tarjetas de débito con disposición de efectivo sólo en cajeros automáticos y sucursales propias del banco , además de poder realizar gastos con características de una tarjeta de crédito.

Para el presente estudio se dividirá la cartera vencida en tarjetas Bancarias y Privadas (considerándose las tarjetas: Empresariales, Ejecutivas, Afinidad y de Débito).

2.8.1.3 Segmentación de las cuentas para el proceso de cobranza

Se trabajarán con tarjetas bancarias y privadas cuyo monto sea mayor a NS 250.00 y tengan menos de 4 meses vencidos a nivel nacional (Coordinadoras Regionales: Norte, Occidente, Centro y Sur) con los sistemas automatizados de cobranza.

La cartera restante será gestionada por agencias especializadas de cobranza para su recuperación.

2.8.2 Acciones preventivas de cobranza.

- Actualización oportuna de boletines.
- Oportunidad en aclaraciones.
- Rechazos de consumos a tarjetas sobregiradas y boletinadas.
- Negociación previa (reactor) a cuentas de alto riesgo y alto monto .

- Cambios en la mecánica de cargos automáticos.
- Oportunidad en la reposición de tarjetas.
- Cobrar la comisión de tarjetas nuevas hasta el primer consumo.
- Actualizar la base de datos de clientes.
- Intensificar campañas publicitarias que promuevan que los clientes cuiden su línea de crédito.

2.8.3 Fases de la Cobranza.

2.8.3.1 Fase 1 de cobranza (hasta 1 mes vencido).

La primera fase comprende la producción y envío de estados de cuenta en los cuales se informan:

saldos, mínimos a pagar, comisiones, intereses y aclaraciones. El tarjetahabiente deberá atender a esta correspondencia para evitar pagar altos intereses moratorios y cargos de cobranza los cuales irán en aumento a medida que pasan los meses vencidos.

2.8.3.2 Fase 2 de cobranza (De 1 a 3 meses vencidos)

Si éste aviso no es atendido, durante los 2 meses siguientes la cuenta será gestionada por telefonía, los resultados esperados en éste proceso son: dejar recado, obtener una promesa de pago, dar alguna aclaración, encontrar fallecido al tarjetahabiente o no obtener contacto.

En dado caso de que no existan teléfonos donde localizar al tarjetahabiente o no haber obtenido contacto en los teléfonos que se tienen, se enviarán éstas cuentas al área de localización la cual por medio de agencias investigadoras visitarán al tarjetahabiente informando al cliente la morosidad de pago. Toda información referente a nuevos teléfonos y/o domicilios serán actualizados en el sistema de comportamiento y control adaptativo. La emisión de estados de cuenta seguirán siendo enviados.

2.8.3.3 Fase 3 de cobranza (De 4 a 5 meses vencidos)

En esta fase se realiza una gestión domiciliaria por agencias facultadas para cobrar el adeudo correspondiente a la cuenta. Esta localización domiciliaria busca los posibles lazos con el tarjetahabiente y una vez localizado se tramita el cobro del adeudo, los resultados esperados en este proceso son: cobrar el adeudo u obtener promesa de pago, dejar notificación de adeudo, dar alguna aclaración, encontrar fallecido al tarjetahabiente o no obtener contacto.

Este proceso inicia la fase legal del banco.

2.8.3.4 Fase 4 de cobranza (De 6 o más meses vencidos)

Aquí, las agencias de abogados realizan el trámite legal de recuperación mediante un proceso de demanda, dación de pago o adjudicación de bienes del tarjetahabiente. Los resultados esperados son: cobrar el adeudo, encontrar insolvente al tarjetahabiente (se dictaminará cada caso), cliente solvente no paga (se efectúa la demanda), dar alguna aclaración, encontrar fallecido al tarjetahabiente o no obtener contacto. La supervisión de las cuentas se realiza por la Coordinación Regional correspondiente.

2.8.4 Localización Interna.

2.8.4.1 Segmentación por antigüedad y monto de las cuentas.

La segmentación de cuentas realizada para su operación de localización será de acuerdo a su morosidad (mayores de 1 mes vencido) y su monto (mayores de NS\$250.00).

2.8.4.2 Acciones preventivas de localización interna.

- Rediseño de las solicitudes que incluyan información suficiente para la localización.
- Establecer mecanismos de certificación de información de clientes durante:
 - Entrega y devolución de estados de cuenta.

- Entrega y devolución de tarjetas.
 - Solicitud de cambios de domicilio por parte de clientes.
- Digitalizar contratos de:
- Cuentas nuevas.
 - Cuentas actuales activas.
- Establecer un procedimiento para actualización o complemento de contratos cada vez que se detecten cambios en la información del cliente.

2.8.4.3 Procedimiento de la localización interna.

Cuando el tarjetahabiente no es localizado via telefónica debido a que los números telefónicos son erróneos, ésta se envía al departamento de localización interna el cual:

- Verifica que realmente no exista o no sea conocido en los números telefónicos proporcionados por el tarjetahabiente.
- Pregunta al 04 con el nombre completo del tarjetahabiente, por posibles cambios de número telefónico.
- Busca en microfichas actualizadas de otros productos bancarios, algún nuevo teléfono y/o domicilio proporcionado por el tarjetahabiente.
- Investiga en los directorios telefónicos, algún nuevo teléfono del tarjetahabiente.
- Revisa en el contrato original del tarjetahabiente, si hay datos complementarios para su ubicación.

En todas éstas fases el departamento de localización, apoyará en la gestión de clientes no localizados, al mismo tiempo, se generarán cartas de cobranza especiales en cada caso para avisar al cliente, el estado de la cuenta y sus posibles formas de pago.

Cuando el tarjetahabiente no es localizado en este proceso la investigación se coordina con las agencias de cobranza domiciliaria para su investigación de campo y cobro del adeudo correspondiente.

En las cuentas donde el cliente no es localizado por estos medios, serán dictaminadas para un proceso de castigos.

2.9 Criterios establecidos para la recuperación de la cartera vencida.

El mínimo costo de cobranza y la mayor probabilidad de recuperación de los adeudos vencidos depende en gran medida de la oportunidad con la que la gestión de cobranza se lleve a cabo.

El mayor porcentaje de recuperación de los adeudos vencidos se logra durante los primeros meses de antigüedad, tanto para la gestión administrativa como para la jurídica.

La efectividad y control de la cobranza están íntimamente ligadas a la oportunidad y eficiencia con que se lleva a cabo en cada una de sus etapas. En la medida que una cuenta acumula antigüedad, el costo de recuperación y el riesgo de incobrabilidad aumentan.

Es por ello necesario definir estrategias a corto y mediano plazo las cuales contemplen aquéllos puntos críticos necesarios para realizar la cobranza.

A Corto plazo.

- Se unificarán los criterios para el manejo de cuentas Interior-Metropolitana.
- Se modificarán los días de descanso.
- Se creará un programa de incentivos al personal (Productividad/Recuperación).
- Se llevará a cabo un programa de capacitación de gestión y actitud de servicio, para los gestores de cobranza.
- Se negociarán previamente las cuentas vía redocumentación.
- Se revisarán los diálogos de gestión telefónica.

- Se verificarán la correcta y oportuna aplicación de los parámetros al sistema central y al sistema de comportamiento y control adaptativo.
- Se definirán los parámetros y criterios para la emisión de cartas y telegramas.
- Se dará seguimiento a las aclaraciones.
- Se establecerá un sistema de información gerencial.
- Se establecerá un sistema de costo de cobranza.
- Se diseñarán reportes a distintos niveles.
- Se rediseñarán las reglas y filtros del sistema de comportamiento y control adaptativo.
- Se realizarán capacitaciones para el uso de los sistema de comportamiento y control adaptativo y automarcaje electrónico.
- Se depurarán aquellas cuentas que tengan más de 4 meses vencidos.
- Se suplirá el la búsqueda de microfichas en el área de localización interna, con el uso de base de datos de cuentas autorizadas y declinadas de crédito.

A Mediano plazo.

- Se definirán las reglas para calificar el riesgo de las cuentas.
- Se realizarán negociaciones previas a cuentas de alto riesgo.
- Se centralizarán y rediseñarán las reglas y filtros del sistema de comportamiento y control adaptativo para riesgo.
- Se depurará la información contenida en el archivo central.

2.9.1 Prácticas de cobranza via telefónica y por correspondencia.

Los bancos enfrentan en la actualidad una fuerte problemática de cuentas en Cartera vencida y los elementos que actualmente soportan la cobranza son limitados ya que no se encuentran estandarizados y se aplican en numerosos puntos.

Es por ello necesario el establecer parámetros que indiquen los tiempos y procedimientos adecuados para la recuperación de la cartera vencida.

2.9.1.1 Segmentación.

Para la práctica de la cobranza, las tarjetas bancarias y privadas se clasificarán de acuerdo al número de meses vencidos de la cuenta y al porcentaje de sobregiro, si es que existe.

Las operaciones realizadas por el centro de cobranza serán:

- Asignación de clave a la situación de la cuenta.
De 2 a 3 meses vencidos se asignará la clave: "A"
De 4 o más meses vencidos se le asignará la clave: "B"
Cuentas con sobregiro, se les asignará la clave: "C"
- En el caso de realizarse la operación manualmente se emitirá la información en el sistema de tarjeta en línea.
- Se cancelará la disponibilidad de línea de crédito.
- Se emitirán listados de archivo para consultas posteriores.

Dentro de la información dirigida al tarjetahabiente encontramos:

- Estados de cuenta.
- Incorporación de mensajes particulares en estados de cuenta.
- Emisión de cartas de cobranza.
- Emisión de telegramas de cobranza.
- Invitación a redocumentación de adeudos vencidos.
- Contacto vía telefónica con el tarjetahabiente.

Cabe señalar que el Centro de Cobranza Regional sólo emitirá las cartas y telegramas de cobranza, los mensajes serán incorporados automáticamente por el sistema central en el momento de emitir los estados de cuenta.

En la operación monetaria se exigirá a los tarjetahabientes el pago de:

- Intereses moratorios.
- Sobregiros totales.
- Mes(es) Vencido(s).
- Saldo Total.

En el ANEXO # I se presenta la tabla que indica las principales prácticas de cobranza para el Centro de Cobranza Regional, así como esquemas de tiempo, para los siguientes casos:

- De 1 a 5 meses vencidos.
- Sobregiro simple (sólo sobregiro) de acuerdo a su porcentaje.
- Sobregiro simple de 5,000 a 20,000 nuevos pesos del límite de crédito.
- Sobregiro simple mayor a 20,000 nuevos pesos del límite de crédito.
- Sobregiro compuesto (sobregiro y meses vencidos) en éste caso presentándose con 1 mensualidad vencida.
- Sobregiro compuesto en los casos de 2 y 3 mensualidades vencidas.

En el ANEXO # II se presenta la redacción de cada una de las cartas, telegramas y mensajes indicados en la tabla de prácticas de cobranza y en los esquemas de tiempo.

2.9.2 Agencias Jurídicas de Cobranza domiciliaria (externas).

Cuando una cuenta pasa a la Fase 3 de Cobranza, ésta es direccionada a una agencia especializada que se encuentre en su entidad para localizar al tarjetahabiente y demandar el pago de su(s) adeudo(s), llegando al embargo de bienes si es necesario.

La agencia especializada será supervisada por la Coordinación Regional correspondiente en dicha entidad, la cual actualizará en el Sistema Central de Cobranza los resultados obtenidos.

Estas agencias especializadas serán seleccionadas por cada Coordinación Regional con el visto bueno del Centro de Cobranza Regional. En caso de que el tarjetahabiente haya fallecido, se procederá juntar toda la información de éste hecho, presentándose en la Coordinación Regional correspondiente. En el siguiente cuadro se presenta una propuesta para el pago de Honorarios de éstas Agencias Especializadas.

cuadro 2.9

Montos en N\$	Devolución Positiva			Negativas
	35 Días	60 Días	>61 Días	
De 250.00 a 2,000.00	16%	12%	N\$ 150.00	0
De 2,000.01 a 5,000.00	16%	12%	N\$ 150.00	0
De 5,000.01 a 15,000.00	12%	10%	N\$ 150.00	0
De 15,000.01 en adelante	12%	10%	N\$ 150.00	0

CAPITULO 3. Ingeniería del proyecto.

CAPITULO 3. Ingeniería del proyecto.

3.1 Descripciones generales.

En la actualidad se realiza la recuperación de estos adeudos en 104 unidades locales de tarjetas distribuidas en toda la República Mexicana.

Sin embargo con el aumento de la cartera vencida es necesario la implantación de uno, (o varios) centros regionales, con sistemas de gestión telefónica, gestión domiciliaria e investigación en plaza.

La entidad comprenderá: la zona norte, zona occidente, zona sur y zona centro las cuales serán representadas cada una, por una Coordinación Regional.

Las Coordinadoras Regionales se encargarán de la recepción y revisión de solicitudes para tarjetas de crédito, se encargarán del envío a México de las solicitudes para su autorización y se le dará el seguimiento necesario. También realizarán aclaraciones sobre estados de cuenta, realizarán memos de cooperación entre coordinadoras regionales para la localización de tarjetahabientes, pedirán a México que se corrijan los errores o posibles cambios contables o no contables observados durante los procesos anteriores.

Así, el centro regional sostendrá su labor de cobranza (Fase 1 y Fase 2 e Investigación Interna) en los sistemas de gestión e investigación interna, vía telefónica. La supervisión se llevará a cabo utilizando estadísticas de productividad por región, ciudad, gestor, agencia y tipo de tarjeta. La gestión domiciliaria y de investigación externa (Fase 3 y Fase 4) serán realizadas por las 7 Coordinadoras Regionales en la República Mexicana, las cuales cuentan con pequeñas unidades de servicio para tarjetahabientes en sucursales.

Recordemos que las cuentas con menor morosidad serán las más viables de cobrar y para la cobranza vía telefónica las cuentas gestionables estarán dentro del rango de 1 a 3 meses vencidos. Mientras que para el proceso de Investigación Interna no importará el número de meses vencidos.

Poniéndonos en la situación del cliente, podríamos ejemplificar los siguientes casos:

1 Mes Vencido: si mi fecha de pago se venció y soy un tarjetahabiente cumplido es lógico, que deseé ponerme al corriente al momento que recuerde o me recuerden (cobranza vía telefónica) de mi situación crediticia.

2 Meses Vencidos: la siguiente variable es que pasa si acabo de realizar un gasto extraordinario y no tengo para pagar por ejemplo el mínimo en éste mes, siendo hasta la fecha un tarjetahabiente cumplido. Bueno la situación no es grave ya que tengo la responsabilidad de pagar y lo haré en el siguiente mes.

3 Meses Vencidos: normalmente cuando nos atrasamos en nuestros pagos tenemos que prever éstos y además los gastos actuales siendo difícil el ponerse al corriente en esos días, sin embargo estudiando los procedimientos de otros bancos y la conducta de nuestro cliente podemos determinar que nuestra ayuda ha sido suficiente para tarjetahabientes responsables.

¿Cuántas veces sería necesario hablar al tarjetahabiente informando de su situación crediticia en el mes?

Recordemos que la llamada telefónica realizada al cliente, tiene como objetivo principal dar el seguimiento necesario para que la cuenta sea normalizada, previniendo así procesos costosos de orden jurídico que complicarían la situación tanto al cliente como al banco.

Dependiendo el tiempo y monto del adeudo se podría considerar el número de llamadas necesarias al cliente ya que las cuentas de menor riesgo, por lo general son las que se regularizan con menor tiempo.

La cartera que será trabajada por esta vía cuenta con un máximo de 3 meses vencidos y éste proceso de cobranza representará una pequeña barrera para evitar los problemas futuros, abarcando en su totalidad dichas cuentas.

En el centro metropolitano se pudo observar que 1 gestor trabaja 1,000 cuentas aprox. en el mes, realizando 2 1/2 intentos de contacto por cada cuenta y que 1 persona puede supervisar la función de 10 gestores.

A continuación son presentadas dos tablas, una para cuentas bancarias y otra para cuentas privadas, las cuales muestran ciertos indicadores de resultados durante su gestión vía telefónica. Los contactos positivos considerados, representan aquéllas cuentas con factibilidad de ser normalizadas en su totalidad exceptuando aquéllas que se encuentren en castigos o el cliente esté fallecido, para estos casos el adeudo será absorbido por el mismo banco y representa en su conjunto menos del 1%.

cuadro 3.1

INDICADORES DE GESTION BANCARIAS.
(Muestra mes de Enero 1 064 Gestores)

	Contactos	Promedio	%
CONTACTOS POSITIVOS	67,727	63.7	75
Pago pendiente de aplicar	3,275	3.1	4
Promesa de pago	13,984	13.1	16
Recado	44,780	42.1	50
Ciente fallecido	210	0.2	0
Cuenta en aclaraciones	960	0.9	1
Turnado a jurídico	2,939	2.8	3
Castigo	261	0.2	0
Cuenta redocumentada	1,318	1.2	1
CONTACTOS NEGATIVOS	22,220	20.9	25
Teléfono dado de baja	1,037	1	1
No corresponde	7,515	7.4	9
No contestan	8,955	8.4	10
Ocupado constantemente	2,214	2.1	2
Cambio de empleo	779	0.7	1
Solicitar extensión	1,173	1.1	1
Tono fax	147	0.1	0
GRAN TOTAL	89,947	84.5	100
Gestiones día por gestor		84.5	
Gestiones mes por gestor		2,536.1	

Incluye gestión desde sobregiros hasta 6 meses vencidos.

INDICADORES DE GESTION PRIVADAS.

(Muestra mes de Enero: 1 035 Gestores)

	Contactos	Promedio	%
CONTACTOS POSITIVOS	87,561	80.0	72
Pago pendiente de aplicar	3,059	2.8	3
Promesa de pago	16,754	15.3	14
Recado	63,424	57.9	52
Cliente fallecido	74	0.1	0
Cuenta en aclaraciones	671	0.6	1
Turnado a juridico	1,727	1.6	1
Castigo	30	0	0
Cuenta redocumentada	1,822	1.7	2
CONTACTOS NEGATIVOS	33,334	30.4	28
Teléfono dado de baja	1,416	1.3	1
No corresponde	8,452	7.7	7
No contestan	14,917	13.6	12
Ocupado constantemente	4,580	4.2	4
Cambio de empleo	1,581	1.4	1
Solicitar extensión	2,152	2.0	2
Tono fax	236	0.2	0
GRAN TOTAL	120,895	110.4	100
Gestiones día por gestor		110.4	
Gestiones mes por gestor		3,312.2	

Incluye gestión desde sobregiros hasta 6 meses vencidos.

Es importante señalar, que la recuperación de la cartera vencida a nivel regional es muy variable, debido a que la responsabilidad que asume la persona deudora de cada entidad es apoyada siempre por su capacidad de pago. El manejo de las tarjetas de crédito con frecuencia de forma errónea ya que se apoyan los gastos de largo plazo, fomentando la morosidad en el cliente esto lleva a la paradoja de encontrar a los mejores tarjetahabientes para el banco (Clientes cumplidos-Clientes que pagan el mínimo). En el interior existe menos malicia y engaño ya que al seleccionar al tarjetahabiente se cuenta con mayor veracidad en la información requerida. Sea la economía del país o sea la cultura del tarjetahabiente, es preciso señalar que es necesario contar con sistemas automatizados que dispongan de medios de autorización y control más efectivos que eliminen el crecimiento de la cartera de alto riesgo y que ayuden a regularizar con mayor oportunidad la situación crediticia de sus tarjetahabientes.

Otro indicador es el tiempo efectivo de trabajo por el gestor cobranza, ya que puede ser un instrumento necesario para determinar la cantidad de turnos y jornadas de trabajo en base al crecimiento de la cartera vencida. Éste es calculado, tomando el tiempo disponible para su labor menos el tiempo ocupado en sus descansos, como se muestra en la siguiente tabla:

3.1.1 Cálculo de tiempo por estación. **cuadro 3.3**

HORAS	DÍAS (13 Hrs)	CONCEPTO	%
4,745	365	Año	100
1,196	92	Sábados y Domingos	25.21
130	10	Días Festivos entre semana	2.74
260	20	Vacaciones	5.48
132	10.12	Descanso (15 Min. por turno)	2.77
437	33.72	Otros (50 Min. por turno)	9.24
2,590	199	TIEMPO EFECTIVO	54.56

Así, de acuerdo a la distribución geográfica se decidió segmentar el trabajo por zona regional, obteniendo el siguiente cuadro donde se determina el número de gestores y supervisores necesarios para nuestro centro en base a la capacidad laboral del gestor telefónico para realizar 2.5 contactos telefónicos, como mínimo, con cada tarjetahabiente, por mes.

cuadro 3.4

COORDINACIÓN	# DE CUENTAS	SUPERVISORES	GESTORES	MILLONES DE N\$
NORTE	67,000	7	67	75
OCCIDENTE	50,000	5	50	35
CENTRO	25,000	2	25	24
SUR	64,000	6	64	50
TOTAL	206,000	20	206	184

3.2 Funcionalidad Requerida del centro de cobranza regional.

Este centro analizándolo como una gran caja negra de *Servicio*, tiene como problemas a solucionar:

- Cuentas con atraso de pago y/o Sobregiros.
- Cuentas con cargos mal aplicados.
- Cuentas con tarjetahabientes por localizar.
- Proyecto de castigos para clientes en situaciones especiales.
- Atención a clientes con problemas de cobranza.
- Recepción de correspondencia.

Las soluciones esperadas son:

- Cuentas Recuperadas.
- Cuentas gestionadas.
- Cuentas aclaradas.
- Cuentas corregidas.
- Cuentas localizadas.
- Cuentas redocumentadas.
- Envío de cuentas al área de castigos.
- Envío de cuentas al área de control de riesgos.
- Envío de reportes.
- Envío de correspondencia de cobranza.
- Envío de cuentas a coordinaciones regionales para realizar una investigación de campo, cobranza de Fase 3 u Fase 4.

3.3 Factores que determinan el tamaño de la planta.

El tamaño del Centro de Cobranza Regional fue determinado de acuerdo al número de personal requerido para la Recuperación de la Cartera Vencida de esa área, su equipo de trabajo necesario (Sistemas e Inmuebles) , sus áreas de capacitación y de servicio, serán homologadas al actual Centro de Cobranza Metropolitano en dicho cálculo, tomando en consideración su crecimiento.

3.3.1 Recursos Humanos.

El personal es un factor esencial de la existencia y del progreso del centro de cobranza por lo que además de proporcionarle una remuneración justa es necesario mantener condiciones satisfactorias en la organización del trabajo. Así es necesario facilitar la promoción de los miembros del personal proporcionándoles medios y estímulos que aumenten el desempeño en sus funciones y adquieran la aptitud requerida para labores de mayor responsabilidad.

Es necesario también, poner el mayor cuidado en la elección de las personas que cubran los diferentes puestos de la estructura organizacional, tomando en cuenta su vocación, conocimientos, experiencia, responsabilidad y colaboración. El personal necesario para éste Centro de Cobranza Regional y el crecimiento esperado en dicha plantilla para el primer trimestre, se muestra en la siguiente tabla:

3.3.1.1 Planta de personal propuesta.

cuadro 3.5

Cobranza Fase1 y Fase 2.

Puesto	Turno 9-7	Turno Matutino	Turno Vespertino	Total
Titular Subdivisinal	1			1
Alta Gerencia	1			1
Gerencia Media	4			4

Puesto	Turno 9-7	Turno Matutino	Turno Vespertino	Total
Supervisor		10	10	20
Funcionarios y Empleados		103	103	206
Secretaria Tit. Subdiv.	1			1
Secretarías Alt. G.	1			1

Investigación Interna.

Alta Gerencia	1			1
Gerencia Media	1			1
Supervisores		2	2	4
Funcionarios y Empleados		10	10	20
Secretarías	1			1

Relación con Coordinaciones Regionales.

Gerencia Media	1			1
Coord. de Relación		3	3	6
Revisor de Coord. Reg.		2	1	3

Administración de la Red Interna.

Alta Gerencia	1			1
Gerencia Media	1			1
Operador y Gte. Inf.G.		1	1	2
Funcionarios y Empleados		2	2	4
Secretarías	1			1

Total

	15	133	132	280
--	----	-----	-----	-----

Crecimiento Proyectado para el Primer Trimestre

GESTORES		30	30	60
SUPERVISORES		3	3	6
REVISORES		3	3	6

3.3.1.2 - Perfil de personal.

La gente seleccionada para este Centro de Cobranza Regional deberá cumplir con el siguiente perfil de acuerdo a su puesto de trabajo.

Gerente de Cobranza

Educativa.

- Escolaridad mínima requerida Licenciatura en área de referencia.
- Capacitado en el proceso de cobranza:
 - Inducción en el proceso de cobranza.
 - Inducción en tarjetas de débito, crédito, bancarias y de afinidad.
 - Inducción en el proceso de cobranza vía telefónica.
 - Inducción en el manejo de grupos.
- Capacitado en el manejo del sistema computarizado de cobranza:
 - Inducción en parámetros y códigos establecidos para la cobranza vía telefónica así como del flujo de operación.

Social.

- Sexo indistinto mayor de 24 años.
- Facilidad de comunicación.

Profesional.

- Capacidad de liderazgo y manejo de conflictos.
- Experiencia en el servicio al cliente y manejo de recursos.
- Planteamiento de estrategias.
- Experiencia en el control de equipos de trabajo.
- Buen negociante.

Supervisor de Cobranza

Educativa:

- Escolaridad mínima requerida carrera técnica o Licenciatura.
- Capacitado en el proceso de cobranza:
 - Inducción en tarjetas de débito, crédito, bancarias y de afinidad.
 - Inducción en el proceso de cobranza vía telefónica.
- Capacitado en el manejo del sistema computarizado de cobranza:
 - Inducción en parámetros y códigos establecidos para la cobranza vía telefónica.

Social.

- Sexo indistinto mayor de 20 años.
- Facilidad de comunicación.

Profesional.

- Capacidad de liderazgo y manejo de conflictos.
- Experiencia en el servicio al cliente y manejo de recursos.
- Experiencia en el manejo de equipos de trabajo.
- Buen negociante.

Gestor de Cobranza

Educativa.

- Escolaridad mínima requerida bachillerato o carrera técnica.
- Capacitado en el proceso de cobranza:
 - Inducción en tarjetas de débito, crédito, bancarias y de afinidad.
 - Inducción en el proceso de cobranza vía telefónica.
- Capacitado en el manejo del sistema computarizado de cobranza:
 - Inducción en parámetros y códigos establecidos para la cobranza vía telefónica.

Social.

- Sexo indistinto mayor de 18 años.
- Facilidad de comunicación.

Profesional.

- Con experiencia en el servicio al cliente y manejo de recursos.
- Facilidad de palabra.
- Buen negociante.

Gerente del sistema de Cobranza

Educativa.

- Escolaridad mínima requerida Licenciatura en área de referencia.
- Capacitado en el proceso de cobranza:
 - Inducción en el proceso de cobranza vía telefónica.
 - Inducción en el manejo de Redes.

- Inducción en el manejo de sistemas de comunicación.
- Inducción en el sistema de automarraje electrónico.
- Inducción en el sistema de comportamiento y control adaptativo.
- Inducción en manejo de grupos.
- Ingles 80% mínimo.

Social.

- Sexo indistinto mayor de 24 años.
- Soltero.
- Disponibilidad para viajar.

Profesional.

- Capacidad de liderazgo y manejo de conflictos.
- Experiencia en administración de sistemas mínimo de 2 años.
- Experiencia en control de equipos de cómputo.

Operador del sistema de Cobranza

Educativa.

- Escolaridad mínima requerida carrera técnica o Licenciatura en área de referencia.
- Capacitado en el proceso de cobranza:
 - Inducción en el proceso de cobranza vía telefónica.
 - Inducción en el manejo de Redes.
 - Inducción en el manejo de sistemas de comunicación.
 - Inducción en el sistema de automarraje electrónico.
 - Inducción en el sistema de comportamiento y control adaptativo

Social.

- Sexo indistinto mayor de 20 años.
- Facilidad de comunicación.

Profesional.

- Experiencia en control de equipos de cómputo.

3.3.1.3 Descripción de Funciones.

Así mismo, a continuación se describen brevemente las Funciones requeridas por el personal de cada puesto.

Titular Subdivisional de la cobranza vía telefónica.

- Controlar y definir la estrategia operativa de la cobranza telefónica en el interior del país.
- Presentar periódicamente o cuando le sean solicitados, informes generales o específicos en relación con los resultados de las operaciones y soluciones a problemas de la división que requieran el acuerdo del Consejo.
- Vigilar que los acuerdos tomados en el seno del Consejo, se ejecuten con oportunidad y eficacia.
- Tomar las decisiones inherentes a su encargo, cuidando, que las líneas de comunicación no sean afectadas.
- Autorizar las operaciones que lo requieran.
- Tener juntas periódicas con sus colaboradores para tomar acuerdos, en beneficio del buen funcionamiento de la división.
- Preparar, fomentar y autorizar la elaboración de presupuestos regionales y el general del centro de cobranza, programas de reducción de costos, organización de valuación de puestos, de sistemas y procedimientos, de productividad, de selección de equipo electrónico

para procesamiento de cuentas, de desarrollo de personal, etc. Para lograr los fines de la División de tarjetas de Crédito con la mayor eficiencia, oportunidad necesaria, y al menor costo de operación.

- Analizar los informes que a nivel dirección le presenten, sobre estudios hechos en materia de Auditoría Contable, Auditoría de Operaciones, etc.
- En caso de proyectos especiales como redocumentación y otros, tendrá atención al público en general.
- Así como también tendrá contacto con despachos de investigación.
- Cualesquiera otra función no especificada y que se relacione directamente con su cargo.

Titular de cobranza vía telefónica.

- Controlar la estrategia operativa de la cobranza vía telefónica en el interior del país.
- Tener juntas periódicas con sus colaboradores para tomar acuerdos, en beneficio del buen funcionamiento de la cobranza vía telefónica.
- Administra al personal dedicado a la cobranza vía telefónica.
- Presentar periódicamente o cuando le sean solicitados, informes generales o específicos en relación con los resultados de las operaciones y soluciones a problemas referentes a la cobranza vía telefónica.
- Es el encargado de evaluar los resultados de la cobranza vía telefónica por gerente.
- Autorizar las operaciones que lo requieran.
- Analizar los informes que a nivel Titular le presenten, sobre estudios hechos en materia de Auditoría Contable, Auditoría de Operaciones, etc.
- Así también participa en proyectos especiales como redocumentación y otros.
- Cualesquiera otra función no especificada y que se relacione directamente con su cargo.

Gerente de cobranza vía telefónica.

- Es el encargado de controlar la operación de cobranza a través de los supervisores.
- Administra al personal dedicado a la cobranza vía telefónica.
- Es el encargado de evaluar los resultados de la cobranza vía telefónica por supervisor.
- Presentar periódicamente o cuando le sean solicitados, informes generales o específicos en relación con los resultados de las operaciones y soluciones a problemas referentes a la cobranza vía telefónica.
- Autorizar las operaciones que lo requieran.
- Analizar los informes que a nivel Gerencial le presenten, sobre estudios hechos en materia de Auditoría Contable, Auditoría de Operaciones, etc.
- Debe nivelar las cargas de trabajo de los gestores y ejecutar las estrategias definidas para la cobranza.
- Cualesquiera otra función no especificada y que se relacione directamente con su cargo.

Supervisor de cobranza vía telefónica.

- Es el encargado de controlar, revisar y evaluar la productividad de los gestores y calidad de la gestión.
- Presentar periódicamente o cuando le sean solicitados, informes generales o específicos en relación con los resultados de las operaciones y soluciones a problemas referentes a la cobranza vía telefónica.
- Cualesquiera otra función no especificada y que se relacione directamente con su cargo.

Gestores de cobranza vía telefónica.

- Es el responsable de la gestión de cobranza vía telefónica.
- Cobra a través del uso de los sistemas de automarcaje electrónico y de comportamiento y control adaptativo.

- Cualesquiera otra función no especificada y que se relacione directamente con su cargo.

Titular de investigación interna y relación con las Coordinaciones Regionales.

- Ejecutar estrategias definidas para la cobranza.
- Es el encargado de administrar y evaluar los resultados de los coordinadores regionales y los supervisores de investigación.
- Tener juntas periódicas con sus colaboradores para tomar acuerdos, en beneficio del buen funcionamiento de las coordinaciones regionales.
- Presentar periódicamente o cuando le sean solicitados, informes generales o específicos en relación con los resultados de las operaciones y soluciones a problemas referentes a las coordinaciones regionales.
- Autorizar las operaciones que lo requieran.
- Analizar los informes que a nivel Titular le presenten, sobre estudios hechos en materia de Auditoría Contable, Auditoría de Operaciones, etc. de las coordinaciones regionales.
- Así también participa en proyectos especiales como redocumentación y otros operados en las coordinaciones regionales.
- Cualesquiera otra función no especificada y que se relacione directamente con su cargo.

Gerente de Investigación Interna.

- Es el responsable de la coordinación de la investigación en sus etapas internas.
- Presentar periódicamente o cuando le sean solicitados, informes generales o específicos en relación con los resultados de las operaciones y soluciones a problemas referentes de Investigación con medios internos.
- Autorizar las operaciones que lo requieran.
- Se encarga de la evaluación y seguimiento de despachos de investigación de la zona Norte.
- Cualesquiera otra función no especificada y que se relacione directamente con su cargo.

Supervisor de Investigación Interna.

- Es el responsable de la búsqueda y asignación de las cuentas para la investigación a despachos y/o centros regionales de cobranza.
- Presentar periódicamente o cuando le sean solicitados, informes generales o específicos en relación con los resultados de las operaciones y soluciones a problemas referentes de Investigación con medios internos.
- Autorizar las operaciones que lo requieran.
- Controla a los gestores encargados de la investigación interna.
- Cualesquiera otra función no especificada y que se relacione directamente con su cargo.

Gestor de Investigación Interna.

- Es la persona que realiza la búsqueda de datos para la localización de tarjetahabientes en directorios, sistemas de registro internos, microfichas, bases de datos.
- Distribuye cuentas a los centros de cobranza en caso de localizar al tarjetahabiente en otra entidad.
- Cualesquiera otra función no especificada y que se relacione directamente con su cargo.

Gerente de Relación con Coordinaciones Regionales.

- Es el responsable de la relación con las coordinaciones regionales.
- Se encarga de la evaluación y seguimiento de despachos de investigación de la zona Norte.
- Es el encargado de evaluar los resultados de la cobranza por coordinación regional.
- Presentar periódicamente o cuando le sean solicitados, informes generales o específicos en relación con los resultados de las operaciones y soluciones a problemas referentes a la cobranza de cada coordinación regional.
- Autorizar las operaciones que lo requieran.

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

- Analizar los informes que a nivel Gerencial le presenten, sobre estudios hechos en materia de Auditoría Contable, Auditoría de Operaciones, etc. operadas en las coordinaciones regionales.
- Cualesquiera otra función no especificada y que se relacione directamente con su cargo.

Coordinador de Relación con Coordinaciones Regionales.

- Es el responsable de la relación con los coordinadores regionales de cobranza.
- Controla a los revisores de Relación con Coordinaciones Regionales.
- Presentar periódicamente o cuando le sean solicitados, informes generales o específicos en relación con los resultados de las operaciones y soluciones a problemas referentes de cada coordinación regional.
- Cualesquiera otra función no especificada y que se relacione directamente con su cargo.

Revisor de Relación con Coordinaciones Regionales.

- Distribuye cuentas a los Coordinadores Regionales en el caso de localizar al tarjetahabiente en esa entidad.
- Cualesquiera otra función no especificada y que se relacione directamente con su cargo.

Titular de la Red Interna.

- Se encarga de la negociación con el área de sistemas para mantenimiento y servicio.
- Mantiene comunicación con las áreas usuarias de información de todo el país.
- Controlar la estrategia operativa del sistema de cobranza vía telefónica en el interior del país.
- Tener juntas periódicas con sus colaboradores para tomar acuerdos, en beneficio del buen funcionamiento de los sistemas de cobranza vía telefónica.
- Administra al personal dedicado a los sistemas de cobranza vía telefónica.

- Presentar periódicamente o cuando le sean solicitados, informes generales o específicos en relación con los resultados de las operaciones y soluciones a problemas referentes a los sistemas de cobranza vía telefónica.
- Autorizar las operaciones que lo requieran.
- Cualesquiera otra función no especificada y que se relacione directamente con su cargo.

Gerente Técnico de la Red Interna.

- Es el responsable del mantenimiento y operación del sistema, así como la creación y programación de filtros, e importación-exportación de información al sistema de Automarcaje electrónico y de comportamiento y control adaptativo.
- Administra al personal dedicado a los sistemas de cobranza vía telefónica.
- Mantiene comunicación con los proveedores para el soporte técnico.
- Presentar periódicamente o cuando le sean solicitados, informes generales o específicos en relación con los resultados de las operaciones y soluciones a problemas referentes a los sistemas de cobranza vía telefónica.
- Autorizar las operaciones que lo requieran.
- Cualesquiera otra función no especificada y que se relacione directamente con su cargo.

Gerente de Información Gerencial.

- Presentar periódicamente o cuando le sean solicitados, informes generales o específicos en relación con los resultados de las operaciones y soluciones a problemas referentes a los sistemas de cobranza vía telefónica.
- Cualesquiera otra función no especificada y que se relacione directamente con su cargo.

Operadores de la Red Interna.

- Es el personal que opera el sistema: importaciones, ejecución de filtros, emisión de reportes, respaldos, etc..
- Cualesquiera otra función no especificada y que se relacione directamente con su cargo.

Secretarías.

- Apoyan la función de intercomunicación, administración del tiempo de trabajo, organización de Archivo, control de visitas externas e internas, etc.. con su jefe inmediato.
- Cualesquiera otra función no especificada y que se relacione directamente con su cargo.

3.4 Interrelaciones.

El grado de interrelación entre departamentos se calificará de la siguiente manera:

Interrelación ():

- 1 Importante
- 2 Necesaria
- 3 Ordinaria

3.4.1 Interrelaciones en el Departamento.

3.4.1.1 Cobranza telefónica e Investigación Interna.

Supervisores-Gestores (1): Mantienen una relación estrecha en la comunicación para el manejo de la gestión.

Gerentes-Supervisores (1): Mantienen una relación estrecha para efectos de supervisión y control.

3.4.1.2 Operación del sistema.

Gerente Técnico-Operadores (1): Mantienen una relación estrecha por la operación de los sistemas.

Titular de Operación, Gerente Técnico-Gerentes y Supervisores de cobranza e Investigación (2): Deben mantener una comunicación normal debido a que estos últimos son usuarios del sistema.

3.4.2 Relación con Coordinaciones Regionales.

Coordinadores-Revisores (1): Mantienen una relación estrecha en la comunicación para el manejo de la información.

Gerentes-Coordinadores (1): Mantienen una relación estrecha para efectos de supervisión y control.

3.4.3 Interrelaciones con otras Divisiones.

Cobranza Telefónica-Coordinadores de Cobranza Regionales (2): Debido a que el centro de cobranza será proveedor de información a todo el país.

Cobranza Telefónica-Coordinaciones Regionales y Unidades regionales (1): Mantienen una relación estrecha en la comunicación para el manejo de la información.

3.4.4 Interrelaciones con otras Áreas.

Operación del sistema con Sistemas (1): debido a que la información y el mantenimiento dependen de dicha área.

Cobranza Telefónica, Investigación Interna, Operación del Sistema con áreas de Soporte (3): Debido al control de Recursos materiales y Humanos.

3.4.5 Interacción con Operación y Sistemas.

- Establecer formalmente el área.
- Mantener seguimiento, evaluación e implantación de criterios y parámetros de la cobranza por correspondencia.
- Iniciar la emisión de telegramas a deudores según parámetros.
- Establecer mecanismos de control para la producción tanto en el área de operación como de sistemas (reportes de cifras de control, ejecución oportuna de los procesos).
- Dar seguimiento y verificar la oportunidad del proceso de distribución y entrega de plásticos.
- Establecer campañas de Campeón-Retador para:
 - Parámetros de cartas y telegramas
 - Parámetros de cobranza.
- Establecer mecanismos de seguimiento a aclaraciones y fraudes.

3.4.6 Interacción entre el Sistema de Cobranza Regional y el Sistema Central.

Como se muestra en el siguiente esquema, el Sistema central lleva el control contable de la cuenta, mientras, el Sistema de Cobranza Regional importa las cuentas para su Gestión.

Así, cuando hay alguna modificación por actualización: sus domicilios, teléfonos, aclaraciones, fallecidos o cuentas incobrables; esta información se exporta al Sistema Central.

cuadro 3.6

	<i>Sistema Central</i>	<i>Sistema de Comportamiento y Control Adaptativo</i>
0-29 Días	Se emite Estado de Cuenta. Se anota mensaje de atraso de Estado de Cuenta. Se asigna clave de atraso. Se envía a los sistemas de cobranza.	Se seleccionan cuentas para enviar al Sistema de automercadeo y a Investigación Se clasifican las cuentas para su gestión dependiendo de los ciclos de atraso.
30 en adelante	Se emite Estado de Cuenta. Se anota mensaje de atraso de Estado de Cuenta. Se mantiene clave de atraso Se niega crédito disponible.	Se actualiza el estado de la cuenta. Con datos no monetarios del tarjethabiente. Se envía cartas.

3.5 Programa de incentivos.

Una vez normalizados los procesos del Centro Regional, es necesario incrementar los porcentajes de Gestión y Localización a nivel Nacional. Para ello un factor importante son los Incentivos que se proporcionen.

Estos pueden ser:

- Viajes entre Centros de Cobranza con el fin de estandarizar los procedimientos tanto de Gestión vía telefónica como de Localización Interna.
- Programación de vacaciones para cualquier día del año.
- Cambios de turno dentro del área.
- Económicos
 - Promociones salariales
 - Bonificación extra en aguinaldos.
- Promoción de puestos
 - Ascensos internos (en el área)
- Ascensos externos (cambios de división o de área)

Así, para los Gestores Telefónicos se puede llevar a cabo el siguiente proceso de selección:

- Se establecerán criterios para la selección de candidatos en relación a una cantidad mínima de promesas de pago, mensual, por producto.
- Se obtendrá vía sistema, la recuperación obtenida por gestor en ese período.
- Se clasificarán las cuentas recuperadas por número de meses vencidos, asignándoseles una ponderación.
- Se asignará la recuperación de la cuenta al gestor que haya obtenido la última promesa de pago.

Para el personal de Localización Interna se realizará la selección en base a los porcentajes de localización con los medios de búsqueda internos.

Se presentarán estadísticas de productividad a nivel general, mostrándose así mas interés por lograr una recuperación del adeudo de la cuenta y una mayor localización de tarjetahabientes, llevando los mismos estándares a nivel nacional, promoviendo la competitividad entre los Centros de Cobranza.

Todo esto normalizará y estandarizará los procesos de operación para la cobranza en la República Mexicana, atendiendo con mayor oportunidad a los cambios estrategicos requeridos para solucionar posibles situaciones de conflicto tanto para el Banco como para el Cliente.

3.6 Recursos Materiales.

Los Recursos Materiales para éste centro estarán conformados por Inmuebles de Servicio, Equipo de Cómputo y Equipo de oficina. Sus cantidades y características a continuación se describen.

3.6.1 Inmuebles de servicio.

cuadro 3.7

Propuesta:

PUESTO	Lugar	# de Personas	# de Estaciones	Tipo de Espacio	Tipo de Mobiliario
--------	-------	---------------	-----------------	-----------------	--------------------

Cobranza Fase1 y Fase 2.

Titular Subdivisional	1	1	1	Privado Dirección	Madera Dirección
Alta Gerencia	2	1	1	Privado	Madera Encino
Gerencia Media	3	4	4	Privado	Madera Encino

PUESTO	Lugar	# de Personas	# de Estaciones	Tipo de Espacio	Tipo de Mobiliario
Supervisor	4	20	10	Abierto (1)	Metálico
Funcionarios y Empleados	5	206	103	Abierto (1)	Metálico
Secretaría Tit. Subdiv.	6	1	1	Abierto	Madera
Secretarías Alt. G.	7	1	1	Abierto (0)	Metálico

Investigación Interna.

Alta Gerencia	8	1	1	Privado	Madera Encino
Gerencia Media	9	1	1	Privado	Madera Encino
Supervisores	10	4	2	Abierto (1)	Metálico
Funcionarios y Empleados	11	20	10	Abierto (1)	Metálico
Secretarías	12	1	1	Abierto (0)	Metálico

Relación con Coordinaciones Regionales.

Gerencia Media	13	1	1	Privado	Madera Encino
Coord. de Relación	14	6	3	Semiprivado	Metálico
Revisor de Coord. Reg.	15	3	2	Abierto (1)	Metálico

Administración de la red interna.

Alta Gerencia	16	1	1	Privado	Madera Encino
Gerencia Media	17	1	1	Privado	Madera Encino
Gerente Inf. gerencial	18	2	1	Semiprivado	Metálico
Operadores	19	4	1	Site de cómputo	
Secretarías	20	1	1	Abierto (0)	Metálico

Crecimiento Proyectado para el Primer Trimestre.

Supervisores	21	6	3	Abierto (1)	Metálico
Revisor de Coord. Reg.	21	6	3	Abierto (1)	Metálico
Funcionarios y Empleados	21	60	30	Abierto (1)	Metálico

3.6.1.1 Especificaciones.

- Privado, Madera Dirección: Esta oficina propia del Titular Subdivisional, contará con una mesita de centro para 4 personas, un escritorio en caoba, 6 sillas y un archivero en terminados de caoba. Contará con un área de 21.78 mts² e Instalaciones Eléctricas y de conexión a la Red del Sistema de cobranza.
- Privado, Madera Encino: Este tipo de oficina será para el personal de Alta Gerencia y Gerencia Media, contará con una mesita de centro para 4 personas, un escritorio en madera de encino, 6 sillas y un archivero con terminados en caoba. Contará con un área de 20.79 mts² e Instalaciones Eléctricas y de conexión a la Red del Sistema de cobranza.
- Semiprivado, Metálico: Los Coordinadores de Relación y los Gerentes de Información Gerencial tendrán este tipo de oficina la cual contará con paredes metálicas con cristales gigantes (los cuales permitirán una mejor visibilidad de la operación) un escritorio de madera, un archivero metálico y 3 sillas.
- Abierto, Madera: Este será el puesto ocupado por la Secretaria del Titular Subdivisional, estará integrado por un escritorio en caoba y una pequeña estancia para 3 personas.
- Abierto (0), Metálico: Este puesto es ocupado por las secretarías restantes y comprende de un escritorio en madera de encino y una estancia para un mínimo de 4 personas.

- Abierto (1), Metálico: Este puesto, ocupado por Supervisores, Revisores de Coordinaciones Regionales, por Funcionarios y empleados cuenta con paredes metálicas con cristales gigantes (los cuales permitirán una mejor visibilidad de la operación). Este es un modular móvil el cual cuenta con instalaciones eléctricas (4 contactos), telefónicas (1 Línea conectada al Sistema de Automarraje electrónico) y de Red (Conectada al Sistema de Comportamiento y de control adaptativo. Cuentan con un área de 2.16 mts²
- Site de cómputo: espacio necesario para los equipos de los Sistemas de automarraje electrónico y de comportamiento y de control adaptativo, 50 mts² aproximadamente.
- Sala de Juntas: área de reuniones de hasta 16 personas.
- Aula de capacitación: Área de capacitación con capacidad de 20 personas que tenga:
 - 1 Televisión y video para reproducción de cintas
 - 1 Proyector de acetatos
 - 5 Terminales de cómputo para capacitación
 - 1 Rotafolios
- Bodega y/o Archivo: Bodega para papelería y suministros de cómputo, Archivo (En dos zonas: Planta Baja y Primer piso).
- Sala de espera: Área de estancia con sillas y mesas pequeñas de centro, para aproximadamente 10 personas.
- Área de café: Área de servicio de gestores y gerencia para aproximadamente 20 personas.
- Área de fotocopiado: para 4 fotocopiadoras de servicio a gestores y personal administrativo (En dos zonas: Planta Baja y Primer piso).
- Área de sanitarios.
- Área de Estacionamiento con capacidad de 32 automóviles (Titular Subdivisional, Alta Gerencia, Gerencia Media y Visitas).
- Área de limpieza (en la zona de estacionamiento).
- Área exclusiva para Planta de Luz, UPS y controles eléctricos (en la zona de estacionamiento).

3.6.2 Equipo de cómputo.

El equipo descrito en esta sección se refiere a la Red del Sistema de cobranza que consta de las siguientes entidades:

3.6.2.1 Sistema de Automarcaje Electrónico y Sistema de comportamiento y control adaptativo.

Para el manejo de información se utilizarán (2) servers para el manejo de cuentas privadas (1 de respaldo) y (4) servers para el manejo de cuentas bancarias (2 de respaldo).

Para la exportación de información al Sistema de Automarcaje, importación de cuentas nuevas del Sistema Central y manejo de filtros para el control de las cuentas se contará con:

6 Pc's para el manejo de las cuentas Bancarias.

4 Pc's para el manejo de las cuentas Privadas.

3 Pc's para la Transferencia de archivos.

2 Pc's para Comunicaciones.

Dando un Total de 15 Pc's.

Todo este equipo se encontrará junto con los Sistemas de Telefonía dentro del Site de Cómputo, que será de acceso restringido.

Dentro del Equipo que se encontrará en los módulos de Gestión vía Telefónica, se consideran 158 terminales para supervisores y gestores. 5 terminales para el área de Relación con Coordinaciones Regionales, dando un total de 163.

También se contará con 163 auriculares telefónicos.

cuadro 3.8

Cant.	Modelo,PC,Terminal u Otros	Consumo eléctrico	Peso aprox.	Largo	Ancho	Altura
2	UPS Best capacidad 1.5 KVA UPS Servidores			80	60	190
4	HUB'S HP de 48 puertos Rep. Gestores	60 Watts	3 Kg. c/u	11	42	23
3	HUB'S HP de 12 puertos Rep. Site	60 Watts	3 Kg. c/u	6	42	23
4	NETSERVER4d/66 LM Servidor de Red	551 Watts Max *110 Volts	80 Kg. c/u	46	90	35
2	NETSERVER 4D/66 LE Servidor de Red	400 Watts Max*110 Volts	25 Kg. c/u	41	44	17
4	Patch Panels AT&T Conexión Cables	Nada	6 Kg. c/u	2	47	10
2	Phoneframe (Sistema de Automarraje Electrónico)			100	60	200
2	Eslaciones para Phoneframe IBM PS80			100	60	200
2	HP Jetstore 5000	60 Watts	3 Kg. c/u	20	10	10
10	HPVectra 486 S/33 NI Acces Server	85 Watts Max *110 Volts	23 Kg. c/u	11	39	40
163	HPVectra 486/25 NI Gestores	85 Watts Max *110 Volts	23 Kg. c/u	11	39	40
3	HPVectra 486 S/33 NI Uso General	85 Watts Max *110 Volts	23 Kg. c/u	11	39	40
2	HPVectra 486 S/33 NI Comunicaciones	85 Watts Max *110 Volts	23 Kg. c/u	11	39	40
2	Impresoras HP Láser Jet 4Si	1100 Watts Max *9.4 [A] y 115 [VAC]	45 Kg. c/u	60	55	42
163	Equipos de telefonía	Auriculares	.2 kg. c/u			

3.6.2.2 Equipo de oficina.

cuadro 3.9

Equipo Particular	Cantidad	Tipo y Modelo	Especificaciones
Maquina de Escribir	4	Olimpia, Sprintertypel	Eléctrica
Sumadora	10	Digital S.A.; Lógica 209	con salida de impresión
Terminal	19	Link Tec. Inc., TD-31 B OP- MC3	Monitor monocromático
Computadora Personal	20	H.P. Vectra, 486/25NI	c/Hard Disk
Impresora	19	H.P. Láser Jet 4.	Resolution Enhancement PCL5e
Teléfono	20	de Red, Ericson	DBC 531 001/101

Para obtener el número de máquinas de escribir se consideraron solamente a las (4) Secretarías.

Las sumadoras serán utilizadas por las secretarías (4) y los coordinadores de relación (6).

Las terminales son del uso exclusivo del área de Investigación (13) y Relación con Coordinaciones Regionales (6) : Supervisores, Funcionarios y Empleados, Coordinadores de Relación y Revisores.

El número de Computadoras Personales fue calculado tomando en cuenta a: Titulares y Gerentes (13), La secretaria del Titular Subdivisional (1), el área de capacitación (5) y la sala de juntas (1).

Las impresoras láser son del uso exclusivo de los Titulares y Gerentes (13) y de los Coordinadores de Relación (6).

Los teléfonos serán utilizados por: Titulares y Gerentes (13), Secretarías (contando una secretaria con una línea más, 5), área de capacitación (1), sala de juntas (1).

cuadro 3.10

Equipo Común	Cantidad	Tipo y Modelo	Especificaciones
Reloj Checador	3		
Fotocopiadora	3	Xerox, 1038 Z	Código 26 E
Guillotina	5		
Engargoladora	5		
Telefax	5	Canon, Fax 245	DBC 531
Proyector de Microfichas	19	MICRÓN, XL-10	
Archivero con 3 Gavetas	10		

Se utilizará un Reloj checador y una Fotocopiadora en cada piso (3).

La guillotina, engargoladora y Telefax serán utilizados por las secretarías y el área de Relación con Coordinaciones Regionales (5).

Los proyectores de Microfichas corresponden a las áreas de Localización Interna (13) y de Relación con Coordinaciones Regionales (6).

3.7 Distribución del centro de cobranza.

Considerando nuestro edificio de tres plantas:

Sótano (Estacionamiento) 834 mts².

Planta Baja 834 mts².

Primer Piso 834 mts².

Se tiene un espacio total de 2,501.55 mts²

Los aspectos más importantes para la integración y diseño de la distribución de planta en el área son:

cuadro 3.11

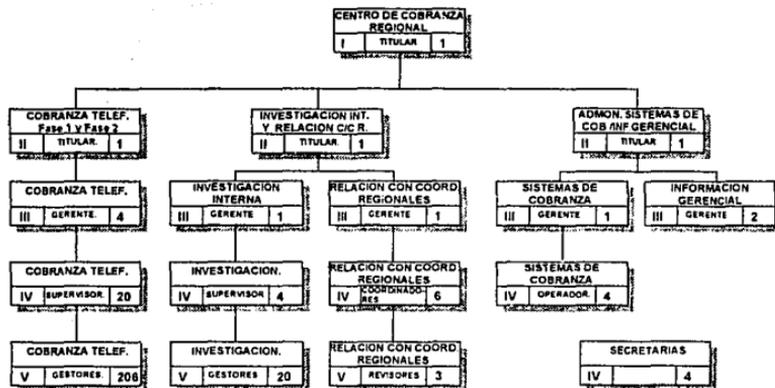
CONCEPTO	CANTIDAD	CAPACIDAD (# DE PERSONAS)	MTS.2 (Aproximadamente)
Bodega para papelería	2		17
Area de café del personal	1		30
Cubículos Gerenciales y Titulares	11		21
Módulos de gestión (Superv. y Gestores)	158	1	
Semiprivado Coordinadores de C.R.	3		14
Módulos de gestión (Revisores de C.R.)	5	1	
Puestos secretariales	4		
Site de cómputo para los sist.de cobranza	1		50
Sala de juntas	1	16	
Sala de usos múltiples (capacitación)	1	20	
Sala de espera	1	10	
Área de fotocopiado	2		16

La distribución de las áreas necesarias para el Centro de Cobranza se presentan por planta en el ANEXO # III.

3.7.1 Organización de la entidad.

La organización de la entidad comprenderá: 3 Titulares, 9 Gerencias, 24 Supervisores, 6 Coordinadores Regionales, 4 Operadores de los Sistemas de Cobranza, 226 Gestores distribuidos en las áreas de Gestión Telefónica y Localización Interna, 3 Revisores, y 4 Secretarías. Siendo dirigido este Centro de Cobranza Regional por 1 Titular Subdivisional. A continuación se presenta el organigrama indicando: el área relacionada, puesto, nivel y cantidad de personas requeridas por cada unidad.

cuadro 3.12



Los organigramas de cada departamento en detalle se presentan en el ANEXO # IV.

3.8 Capacitación.

Los programas de capacitación se dan formalmente al personal de Cobranza Administrativa bajo los siguientes esquemas.

- Nuevo Ingreso.
- Cambios de Estrategia.
- Requerimientos de Operación.

Expositores de la capacitación.

Se solicita que los expositores sean personas con amplia experiencia y conocimiento tanto de la herramienta como de la implantación a nivel nacional. Si los cursos se imparten en inglés será conveniente evaluar la posibilidad de utilizar traducción simultánea.

3.8.1 Materiales para la capacitación.

El material, ejemplos, reportes y manuales deberán ser elaborados en español y con ejemplos del banco para facilitar la comprensión de los participantes en los cursos. El material y manuales deberán ser entregados previo a los cursos.

3.8.2 Niveles de capacitación.

DIRECCIÓN.

Subdirector de cobranza telefónica.

Titular de cobranza telefónica.

Titular de operación de los Sistemas de cobranza.

Gerente de cobranza telefónica.

Gerente técnico de operación del sistema.

GERENCIA MEDIA Y SUPERVISORES.

Gerente de Investigación.

Supervisor de cobranza telefónica.

Supervisor de Investigación.

ADMINISTRADORES DE LOS SISTEMAS DE COBRANZA.

Gerente de información y Operadores.

REVISORES DE COORDINACIONES REGIONALES, GESTORES DE COBRANZA TELEFÓNICA E INVESTIGACIÓN.

3.8.3 Objetivos de capacitación por nivel.

DIRECCIÓN.

A. Conocer la funcionalidad del sistema de comportamiento y control adaptativo para:

- Cobranza Fase 1 y Fase 2.

- Cobranza Fase 3 y Fase 4.
- Investigación.
- Correspondencia.
- Relación entre bases de datos.

B. Conocer la capacidad del sistema para la emisión de reportes y explotación de la información.

- Consultas.
- Reportes Estándares.
- Diseño y emisión de reportes especiales.
- Limitaciones para la emisión de reportes.

C. Conocer la conexión del sistema con:

- Sistema Central.
- Sistema de automarcaje electrónico.
- Agencias Externas.

Investigación

Despachos Jurídicos

D. Conocer la aplicación de la herramienta para la implantación de estrategias:

- Reglas de importación y exportación.
- Estados de la cuenta.
- Filtros.
- Listas.
- Tablas.
- Prioridades en las cuentas.
- Estados de la cuenta para agencias externas.

E. Conocer los planes de contingencia, incluyendo equipo de soporte y respaldos.

GERENCIA MEDIA Y SUPERVISORES.

A. Conocer la funcionalidad del sistema de comportamiento y control adaptativo para:

- Cobranza Fase 1 y Fase 2.
- Cobranza Fase 3 y Fase 4.
- Investigación.
- Correspondencia.
- Relación entre bases de datos.

B. Conocer la capacidad del sistema para la emisión de reportes y explotación de la información.

- Consultas.
- Reportes Estándares.
- Diseño y emisión de reportes especiales.
- Limitaciones para la emisión de reportes.

C. Conocer la conexión del sistema con:

- Sistema Central.
- Sistema de automarcaje electrónico.
- Agencias Externas.

Investigación

Despachos Jurídicos

D. Conocer la aplicación de la herramienta para el establecimiento de:

- Estrategias de cobranza vía telefónica.
- Metas y objetivos.
- Medición del desempeño de los gestores.

E. Conocer los planes de contingencia, incluyendo equipo de soporte y respaldos.

F. Conocer los productos y servicios que ofrece el banco en la División de Tarjetas de Crédito.

G. Conocer el flujo de información dentro del Sistema de comportamiento y de control adaptativo.

H. Habilidades de comunicación y negociación en la cobranza vía telefónica

ADMINISTRADORES DE LOS SISTEMAS DE COBRANZA.

A. Conocer la funcionalidad del sistema de comportamiento y control adaptativo para:

- Cobranza Fase 1 y Fase 2.
- Cobranza Fase 3 y Fase 4.
- Investigación.
- Correspondencia.
- Relación entre bases de datos.

B. Conocer la capacidad del sistema para la emisión de reportes y explotación de la información.

- Consultas.
- Reportes Estándares.
- Diseño y emisión de reportes especiales.
- Limitaciones para la emisión de reportes.

C. Conocer la conexión del sistema con:

- Sistema Central.
- Sistema de automarraje electrónico.
- Agencias Externas.

Investigación

Despachos Jurídicos

D. Conocer la aplicación de la herramienta para la implantación de estrategias:

- Reglas de importación y exportación.
- Estados de la cuenta.

- Filtros.
 - Listas.
 - Tablas.
 - Prioridades en las cuentas.
 - Estados de la cuenta para agencias externas.
- E. Conocer los planes de contingencia, incluyendo equipo de soporte y respaldos.

F. Conocer las necesidades de mantenimiento de:

- Bases de datos.
- Equipo.

G. Conocer el flujo y los procesos de operación:

- Diaria.
- Semanal.
- Mensual.
- Eventual.

H. Programación de herramientas:

- Reglas de importación.
- Estados de cuenta.
- Filtros.
- Listas.
- Tablas.
- Prioridad en las cuentas.

I. Conocer los elementos de la conciliación.

J. Conocer la mecánica de la contabilidad del sistema de comportamiento y control adaptativo.

K. Conocer la administración de la seguridad en el sistema de comportamiento y control adaptativo.

L. Conocer el manejo y la resolución de errores.

REVISORES DE COORDINACIONES REGIONALES, GESTORES DE COBRANZA TELEFÓNICA E INVESTIGACIÓN.

A. Conocer la funcionalidad del sistema de comportamiento y control adaptativo para:

- Cobranza Fase 1 y Fase 2.
- Cobranza Fase 3 y Fase 4.
- Investigación.
- Correspondencia.
- Relación entre bases de datos.

E. Conocer los planes de contingencia.

F. Conocer los productos y servicios que ofrece el banco en la División de Tarjetas de Crédito.

G. Conocer el flujo de información dentro del sistema de comportamiento y de control adaptativo.

H. Habilidades de comunicación y negociación en la cobranza vía telefónica.

3.8.4 Cursos requeridos por nivel.

DIRECCIÓN.

Sistemas de Automarcaje Electrónico y de Comportamiento y Control Adaptativo.

Estrategia Global de Cobranza.

Aplicación de la Estrategia Telefónica.

GERENCIA MEDIA Y SUPERVISORES.

Sistemas de Automarcaje Electrónico y de Comportamiento y Control Adaptativo.

Estrategia Global de Cobranza.

Aplicación de la Estrategia Telefónica.

Técnicas de Supervisión.

ADMINISTRADORES DE LOS SISTEMAS DE COBRANZA.

Sistemas de Automarraje Electrónico y de Comportamiento y Control Adaptativo.

Programación de Herramientas.

REVISORES DE COORDINACIONES REGIONALES, GESTORES DE COBRANZA TELEFÓNICA E INVESTIGACIÓN.

Productos y Servicios del Banco en la división de Tarjetas de Crédito.

Sistemas de Automarraje Electrónico y de Comportamiento y Control Adaptativo.

Aplicación de la Estrategia Telefónica.

Habilidades de Comunicación y Negociación en la Cobranza Vía Telefónica.

CAPITULO 4. Análisis de Costos.

CAPITULO 4. Análisis de Costos.

4.1 Determinación de Costos.

Los costos incurridos en la implantación de ésta centro de cobranza se consideran de arranque (costos de inicio) y de continuidad (costos mensuales), así cada rubro contempla ambos costos.

Los rubros considerados son: Edificio, personal, equipo e inmuebles, y servicios.

4.1.1 Edificio.

El edificio con 3 plantas que conforman 2,501.55 mts2. será rentado mensualmente por un monto de N\$ 17,500.00. Además se pagarán 2 meses por adelantado.

Obteniendo el gran total de N\$ 52,500.00 para el primer mes.

4.1.2 Personal.

cuadro 4.1

Cobranza Fase1 y Fase 2.

Nivel del puesto	# de Personal requerido	N\$ Sueldo promedio	N\$ Total
Titular Subdivisional	1	14,288	14,288
Alta Gerencia	1	10,900	10,900
Gerencia Media	4	4,074	16,296
Supervisor	20	2,384	47,680
Funcionarios y Empleados	208	1,402	288,812
Secretaria Tit. Subdiv.	1	1,522	1,522
Secretarias Alf. G.	1	1,402	1,402

Investigación Interna.

Alta Gerencia	1	10,900	10,900
Gerencia Media	1	4,074	4,074
Supervisores	4	2,384	9,536
Funcionarios y Empleados	20	1,402	28,040
Secretarias	1	1,402	1,402

Relación con Coordinaciones Regionales.

Gerencia Media	1	4,074	4,074
Coord. de Relación	6	2,860	17,160
Revisor de Coord. Reg.	3	1,402	4,206

Administración de la red interna.

Alta Gerencia	1	10,900	10,900
Gerencia Media	1	4,970	4,970
Operador y Gte. Inf.G.	2	2,860	5,720
Funcionarios y Empleados	4	2,860	11,440
Secretarias	1	1,402	1,402

Crecimiento Proyectado para el Primer trimestre.

Supervisores	6	2,384	14,304
Revisor de Coord. Reg.	6	1,402	8,412
Funcionarios y Empleados	60	1,402	84,120

TOTAL (Personal)	280		601,560
-------------------------	------------	--	----------------

4.1.3 Equipo e Inmuebles.

Equipo.

Los costos de equipo incurridos para el sistema del centro de cobranza estarán divididos en:

cuadro 4.2

- Sistema de automarraje electrónico.

Concepto	Cantidad	Cto. Dolares
Software	2	921,000
Importación 30%	1	276,300
Cableado		35,938
Subtotal		1,233,238

cuadro 4.3

- Sistema de comportamiento y control adaptativo.

Concepto	Cantidad	Cto. Dolares
Software Sistema	1	150,000
Software Interfaces	1	3,528
Software Red	1	6,050
Servers	6	34,300
Terminales	163	273,500
Dispositivos de alimentación		34,600
Tarjetas Red		16,881
Comunicaciones (Módem)		830
Equipo Impresión		7,727
Subtotal		527,416

cuadro 4.4

• Sistema Telefónico.

Concepto	Cantidad	Cto. Dolares
Diademas	163	15,322
Conmutador	1	50,000
Cableado Conmutador		10,000
Subtotal		75,322

cuadro 4.5

• Instalación Eléctrica.

Concepto	Cantidad	Cto. Dolares
Obra civil	1	113,125
UPS		78,125
Planta de emergencia		46,875
Aire acondicionado		3,125
Subtotal		241,250
TOTAL (Equipo)		2,077,226

cuadro 4.6

Inmuebles.

<i>Equipo Particular</i>	Cantidad	Tipo y Modelo	Especificaciones	Precio Unitario NS	<i>Precio Total NS</i>
Maquina de Escribir	4	Olimpia, Sprintertype1	Eléctrica	3,000	12,000
Sumadora	10	Digital S.A., Lógica 209	con salida de impresión	850	8,500
Terminal	19	Link Tec. Inc., TD-31 B OP-MC3	Monitor monocromático	2,500	47,500

<i>Equipo Particular (Continuación)</i>	Cantidad	Tipo y Modelo	Especificaciones	Precio Unitario N\$	Precio Total N\$
Computadora Personal	20	H.P. Vectra, 486/25NI	c/Hard Disk	10,600	212,000
Impresora	19	H.P. Láser Jet 4.	Resolution Enhancement PCL5e	4,000	76,000
Teléfono	20	de Red, Ericson	DBC 531 001/101	650	13,000
Subtotal					N\$ 369,000

cuadro 4.7

<i>Equipo Común</i>	Cantidad	Tipo y Modelo	Especificaciones	Precio Unitario N\$	Precio Total N\$
Reloj Checador	3			2,500	7,500
Fotocopiadora	3	Xerox, 1038 Z	Código 26 E	13,000	39,000
Gulliotina	5			600	3,000
Engargoladora	5			1,500	7,500
Telefax	5	Canon, Fax 245	DBC 531	1,800	9,000
Proyector de Microfichas	19	MICRÓN, XL-10		350	6,650
Archivero con 3 Gavetas	10			700	7,000
Subtotal					N\$ 79,650
TOTAL (Inmuebles)					N\$ 448,650

4.1.4 Servicios.

cuadro 4.8

Nivel del puesto	# de Personal requerido	N\$ Sueldo promedio	N\$ Total
Personal de Limpieza	6	1,000.00	6,000.00
Personal de Vigilancia	5	1,402.00	7,010.00
Personal Administrativo	1	2,860.00	2,860.00
TOTAL	12		15,870.00

4.2 Costos Fijos iniciales.

cuadro 4.9

Concepto	Costo N\$
Edificio	52,500
Personal	601,560
Equipo	* 13,086,524
Inmuebles	448,650
Servicios	15,870
TOTAL	N\$ 14,205,104

* se consideró para el tipo cambio, el dolar= N\$6.30

4.3 Costos Fijos mensuales.

cuadro 4.10

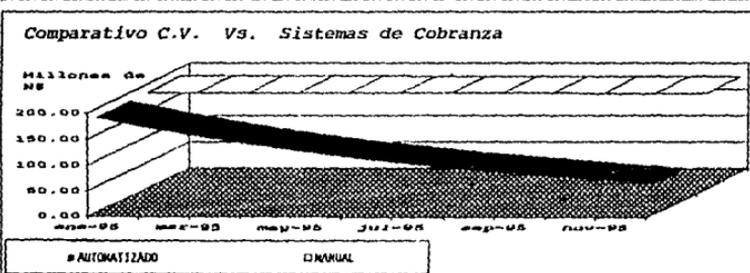
Concepto	Costo N\$
Personal	601,560
Edificio	17,500
Papelería	91,000
TOTAL	710,060

CONCLUSIONES.

- EL COSTO DE ARRANQUE CONTRA LA CARTERA VENCIDA TOTAL A RECUPERAR MUESTRA EL SIGUIENTE PORCENTAJE: $(14.2 \cdot \text{COSTOS DE ARRANQUE} / 184 \cdot \text{CARTERA VENCIDA A RECUPERAR A NIVEL REGIONAL DE 1 A 3 MESES VENCIDOS}) = 7.72\%$.
- CON LA *PROYECCIÓN ESTIMADA* (211.11 % ANUAL PARA EL PRESENTE AÑO) SE OBTENDRÍA EL PORCENTAJE CALCULADO DE LA MISMA FORMA $= (14.2 / 388.44) = 3.65\%$.
- ESTE PORCENTAJE ES RELATIVAMENTE BAJO SI SE CONSIDERA LA RECUPERACIÓN TOTAL DE LA CARTERA, DANDO EL SEGUIMIENTO ADECUADO Y CON LA OPORTUNIDAD QUE NECESITA CADA CUENTA.
- CON UN SISTEMA DE COBRANZA VÍA TELEFÓNICA, SE PUEDE *DUPLICAR* (2.25) LA OPORTUNIDAD DE GESTIONAR UNA CUENTA, SEGÚN LOS INDICADORES DE GESTIÓN TELEFÓNICA DEL ÁREA METROPOLITANA. ASÍ SE ASEGURA EL ABARCAR LA CARTERA VENCIDA DE CADA ENTIDAD.
- EL 70% DE LAS CUENTAS EN CARTERA VENCIDA SON RECUPERADAS GENERALMENTE EN SU TOTALIDAD, DANDO EL SEGUIMIENTO ADECUADO EN CADA CASO, ESTE PORCENTAJE REPRESENTA LA RECUPERACIÓN DE *128.8 DE LA CARTERA VENCIDA COMPRENDIDA DE DE 1 A 3 MESES VENCIDOS, CON LA PROYECCIÓN ESPERADA, ESTA CIFRA SE INCREMENTARÍA A *271.91.

SISTEMA DE AUTOMARCAJE ELECTRONICO					
Millones de N\$	A	B	C	D	E
	Acumulado C.V.	Incremento Mensual	% Recuperado Mensual (20 %)	Gasto Mensual	Ingresos Totales Mensuales C.V.
	(A+B-C)	(9.92 %) C.V.	C.V.	Control de Cobranza	(D-E)
ene-95	184.00	18.25	36.80	14.20	22.60
feb-95	165.45	16.41	33.09	0.71	32.38
mar-95	148.78	14.76	29.76	0.71	29.05
abr-95	133.78	13.27	26.76	0.71	26.05
may-95	120.29	11.93	24.06	0.71	23.35
jun-95	108.17	10.73	21.63	0.71	20.92
jul-95	97.26	9.65	19.45	0.71	18.74
ago-95	87.46	8.68	17.49	0.71	16.78
sep-95	78.64	7.80	15.73	0.71	15.02
oct-95	70.72	7.02	14.14	0.71	13.43
nov-95	63.59	6.31	12.72	0.71	12.01
dic-95	57.18	5.67	11.44	0.71	10.73
RECUPERACIÓN ANUAL	68.92%				241.05

SISTEMA MANUAL					
Millones de N\$	A	B	C	D	E
	Acumulado C.V.	Incremento Mensual	% Recuperado Mensual (10 %)	Gasto Mensual	Ingresos Totales Mensuales C.V.
	(A+B-C)	(9.92 %) C.V.	C.V.	Control de Cobranza	(D-E)
ene-95	184.00	18.25	18.40	14.20	4.20
feb-95	183.85	18.24	18.39	0.71	17.68
mar-95	183.71	18.22	18.37	0.71	17.66
abr-95	183.56	18.21	18.36	0.71	17.65
may-95	183.41	18.19	18.34	0.71	17.63
jun-95	183.27	18.18	18.33	0.71	17.62
jul-95	183.12	18.17	18.31	0.71	17.60
ago-95	182.97	18.15	18.30	0.71	17.59
sep-95	182.83	18.14	18.28	0.71	17.57
oct-95	182.68	18.12	18.27	0.71	17.56
nov-95	182.53	18.11	18.25	0.71	17.54
dic-95	182.39	18.09	18.24	0.71	17.53
RECUPERACIÓN ANUAL	0.88%				197.82



FALLA DE ORIGEN

- DE LA ANTERIOR HOJA PODEMOS OBSERVAR CÓMO LA REDUCCIÓN DE LA CARTERA VENCIDA ES INMINENTE UTILIZANDO LOS SISTEMAS AUTOMATIZADOS YA QUE ADEMÁS DE ELIMINAR LA CARTERA ACTUAL, ABATE SU PROYECCIÓN ESPERADA; OBTENIENDO UNA **RECUPERACIÓN TOTAL** DEL **68.92%** EN TAN SÓLO UN AÑO, ESTO PARA LA CARTERA VENCIDA DE 1 A 3 MESES VENCIDOS, LOGRA CUMPLIR LOS OBJETIVOS ESTABLECIDOS AL PRINCIPIO DE ESTE PROYECTO.
- EL PORCENTAJE **REAL** DE LOS COSTOS DE ARRANQUE CONTRA RECUPERACIÓN ESPERADA (70% DE LA CARTERA) SERÍAN $(14.2^{\circ} \text{ COSTOS DE ARRANQUE} / 128.8^{\circ} \text{ CARTERA VENCIDA A RECUPERAR}) = 11.02 \%$, Y DE LA MISMA FORMA $(14.2^{\circ} / 271.91^{\circ}) = 5.22\%$ PARA LA CARTERA VENCIDA YA PROYECTADA.

** Millones de Nuevos Pesos.*

- OBSERVANDO ESTOS PORCENTAJES, PODEMOS CONCLUIR QUE LOS COSTOS INCURRIDOS EN LA IMPLANTACIÓN DE DICHO CENTRO SON MUY REDUCIDOS EN COMPARACIÓN A LOS BENEFICIOS ESPERADOS PARA EL CONTROL Y RECUPERACIÓN DE LA CARTERA VENCIDA REGIONAL DE ACUERDO A NUESTROS OBJETIVOS ESTABLECIDOS.
- ESTE PROBLEMA SE GENERÓ EN MUCHOS AÑOS Y REQUIERE RESOLVERSE EN EL CORTO Y MEDIANO PLAZO YA QUE LA SITUACIÓN ECONÓMICA DEL PAÍS SE ENCUENTRA INCIERTA CON LOS AUMENTOS DE TASAS DE INTERÉS , DINERO ESCASO Y BAJA PRODUCTIVIDAD INTERNA.

- SE REQUIERE DE DECISIONES INMEDIATAS DEL MAS ALTO NIVEL PARA DECIDIR SI SE UTILIZAN SISTEMAS AUTOMATIZADOS DE COBRANZA COMO EL PRESENTADO EN ESTE PROYECTO PARA LA RECUPERACIÓN DE SU CARTERA VENCIDA.
- DEBE IMPLANTARSE UNA ESTRATEGIA DE COBRANZA A NIVEL INTERBANCARIO PARA DETERMINAR LA CARTERA DE ALTO RIESGO EVITANDO DAR MÁS CREDITOS DE DUDOSA RECUPERACIÓN, ADEMÁS DE SER UNA HERRAMIENTA ÚTIL EN LA LOCALIZACIÓN DE TARJETAHABIENTES.
- ES NECESARIO UN ESTRICTO SEGUIMIENTO DEL COMPORTAMIENTO DE LA CARTERA PARA SIMULAR DETERMINADOS AMBIENTES ECONÓMICOS, OBTENIENDO MEJORES PERSPECTIVAS PARA LA IMPLANTACIÓN DE ESTRATEGIAS QUE AFRONTEN CON OPORTUNIDAD Y EFICIENCIA SITUACIONES ECONÓMICAS COMO LA ACTUAL, REALIZANDO ASÍ UN PLAN DE DESARROLLO PARA EL MISMO BANCO EL CUAL DE LA SEGURIDAD AL INVERSIONISTA Y AL TARJETAHABIENTE.
- ES IMPORTANTE MENCIONAR QUE LA CARTERA VENCIDA BANCARIA SE HA CONSIDERADO EN LA ACTUALIDAD, FACTOR RELEVANTE EN EL CRECIMIENTO DE CADA INSTITUCIÓN BANCARIA YA QUE, HA MEDIDA QUE CADA BANCO NO ESTABLEZCA ESTRATEGIAS DE CONTROL FINANCIERO, ÉSTE PERDERÁ SUS RECURSOS DE FORMA IRREMEDIABLE A CORTO PLAZO.

BIBLIOGRAFÍA.

- JOHNSON R.W.; MELICHER R.W.. ADMINISTRACIÓN FINANCIERA. ED. CECSA. MÉXICO, 1989.
- HILLIER FREDERICK S.; LIEBERMAN GERALD J.. INTRODUCCIÓN A LA INVESTIGACIÓN DE OPERACIONES. ED. MCGRAW-HILL. MÉXICO, 1988.
- MENDENHALL WILLIAM; SCHEAFFER RICHARD L.; WACKERLY DENNIS D. ESTADÍSTICA MATEMÁTICA CON APLICACIONES. ED. IBEROAMÉRICA. MÉXICO, 1986.
- MODERN BUSINESS REPORTS. MANUAL DE PRÁCTICA MODERNA DE CRÉDITO Y COBRANZAS. ALEXANDER HAMILTON INSTITUTE, INC. NEW YORK, N.Y. U.S.A. 1980.
- GONZÁLEZ BEJARANO MARIANO R. BREVES COMENTARIOS SOBRE LA ADMINISTRACIÓN, OPERACIÓN Y CONTROL DE LA TARJETA DE CRÉDITO BANCARIA. TESIS PROFESIONAL. MÉXICO, D.F. 1973.
- PEREZ MENDOZA JORGE ADALBERTO. SISTEMAS ADMINISTRATIVOS APLICADOS A CRÉDITO Y COBRANZA. TESIS PROFESIONAL. LIC. ADMINISTRACIÓN, UNIVERSIDAD ANAHUAC 1988.
- VILLASEÑOR EMILIO FUENTES. ELEMENTOS DE ADMINISTRACIÓN DE CRÉDITO Y COBRANZA. ED. TRILLAS. 3ER EDICIÓN. 1989.
- ENCICLOPEDIA UNIVERSAL ILUSTRADA EUROPEO-AMERICANA. TOMO XIX (1a. Parte), TOMO XXVIII (2a. Parte), ED. ESPASA-CALPE S.A. MADRID. 1980.
- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA. TOMO I, TOMO II. ED. ESPASA-CALPE S.A. MADRID. MAYO, 1984.
- MARIA MOLINER. DICCIONARIO DE USO DEL ESPAÑOL. ED. GREDOS S.A. MADRID, ESPAÑA 1984.

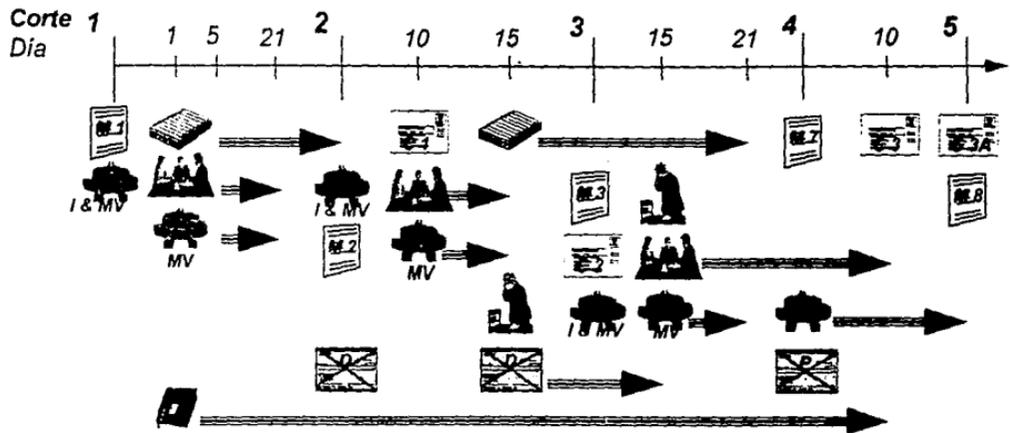
TESIS SIN PAGINACION

COMPLETA LA INFORMACION

ANEXOS.

Prácticas de Cobranza para el Centro Regional

1, 2, 3, 4 y 5 Mensualidades Vencidas.



- 

Telegrama telefónico.
- 

Contacto Telefónico
- 

Carta.
- 

Listado.
- 

Pago de Saldo Total.
- 

Pago de Mes(es) Vencido(s).
- 

Pago de intereses moratorios y Mes(es) Vencido(s).
- 

Asignación de clave, crédito disponible niega autorización.
- 

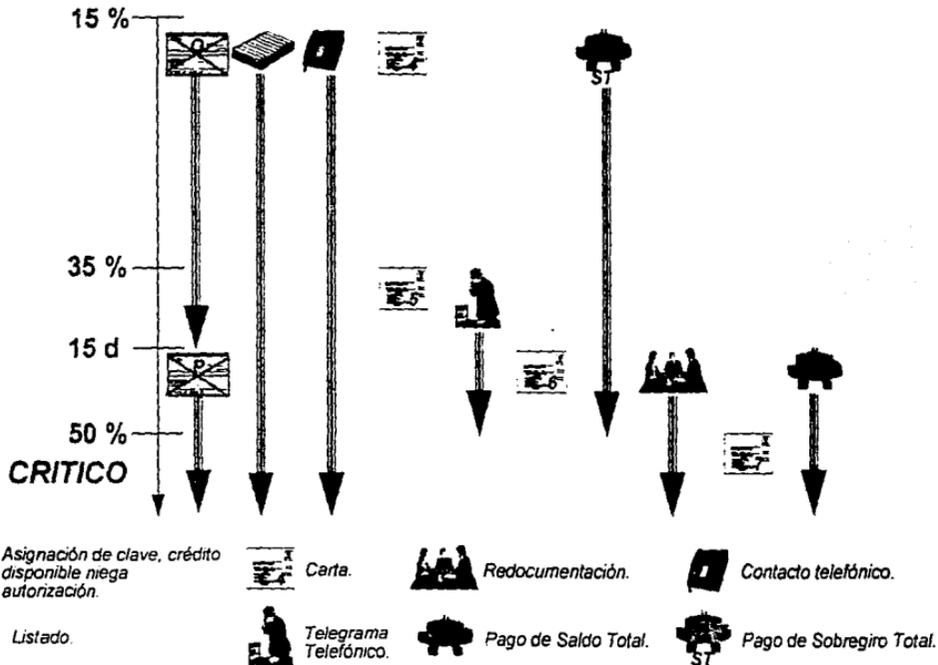
Redocumentación.
- 

Mensaje en estado de cuenta.

FALLA DE ORIGEN

Sobregiro Simple

(Hasta 5 Mil N\$ del límite de crédito)

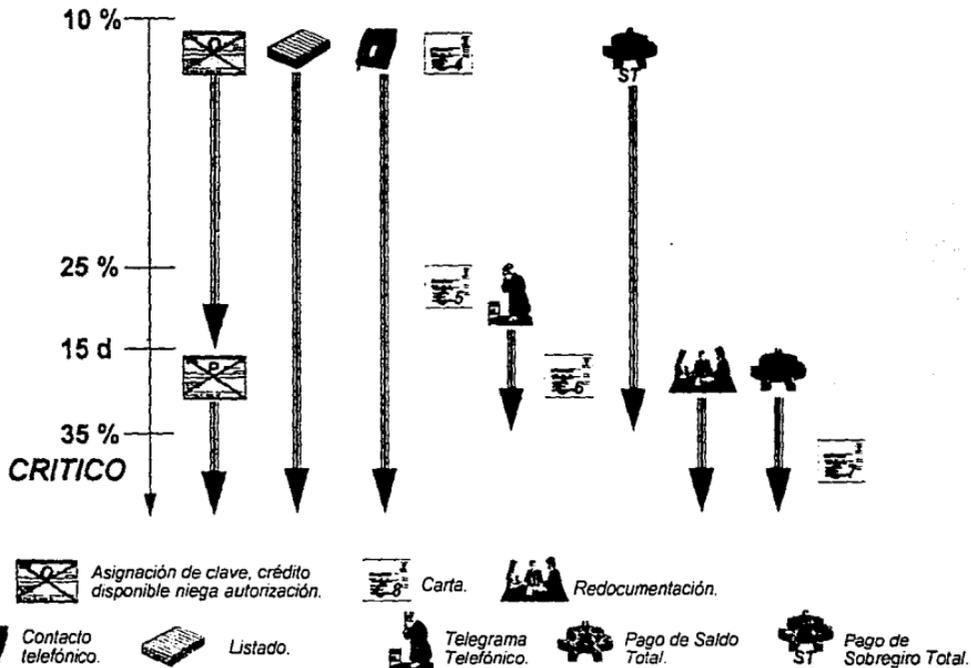


FALLA DE ORIGEN

Sobregiro Simple

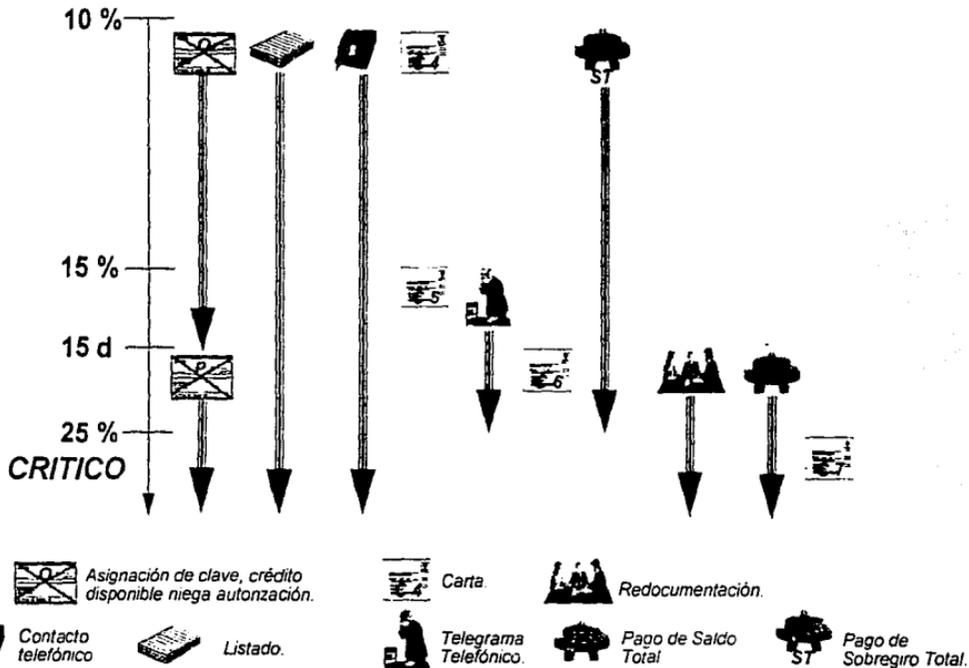
(Más de 5 Mil N\$ a 20 Mil N\$ del límite de crédito)

FALLA DE ORIGEN



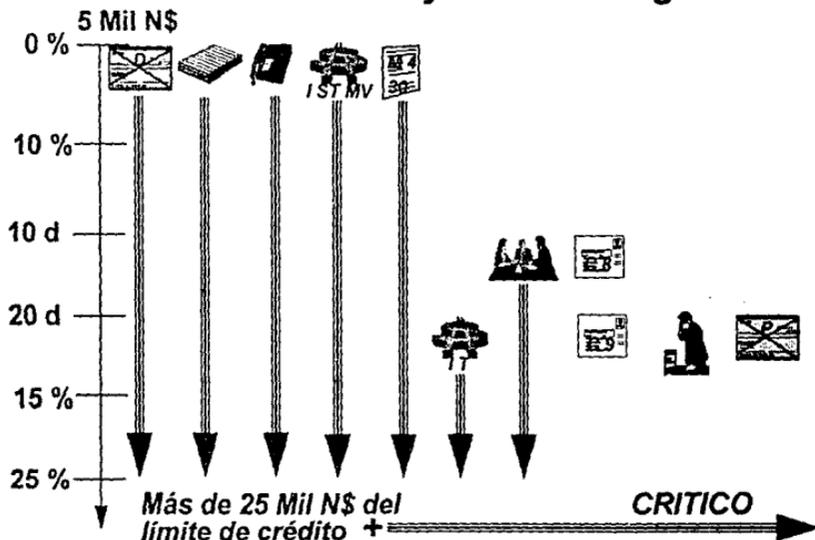
Sobregiro Simple

(Más de 20 Mil N\$ del límite de crédito)



FALLA DE CREDITO

**Sobregiro y se da Una mensualidad vencida o
Una mensualidad vencida y se da Sobregiro**



Asignación de clave, crédito disponible niega autorización.



Carta.



Redocumentación.



Pago de : Intereses Moratorios, Sobregiro Total, Mes(es) Vencido(s).



Contacto telefónico.



Listado.



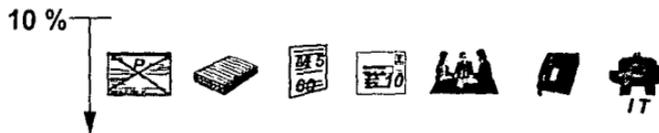
Telegrama Telefónico.



Pago de Intereses Moratorios y Saldo Total.

FALLA DE ORIGEN

**Sobregiro y se den Dos mensualidades vencidas o
Dos mensualidades vencidas y se da Sobregiro**



**Sobregiro y se den Tres mensualidades vencidas o
Tres mensualidades vencidas y se da Sobregiro**



Asignación de clave, crédito disponible niega autorización.



Carta.



Redocumentación.



Contacto telefónico.



Listado.



Telegrama Telefónico.



Pago de Intereses Moratorios y Saldo Total.

FALLA DE ORIGEN

ANEXO II Cartas, Telegramas y Mensajes de Cobranza.

A continuación se muestra la redacción de cada carta indicada en la tabla de Prácticas de Cobranza. Cartas enviadas por el Sistema de Cobranza Regional.

CARTA 1.

2 mensualidades vencidas

Estimado Cliente:

Le informamos que su cuenta registra 2 mensualidades vencidas, confiamos en que usted regularizará su cuenta a la brevedad, acudiendo a efectuar su pago a la sucursal o centro financiero de su preferencia. Recuerde usted que la actualización del saldo de su tarjeta le permitirá continuar con el uso de su línea de crédito, además, pagar oportunamente le facilitará formar parte de nuestro distinguido grupo de tarjetahabientes cumplir y gozar de beneficios con una tasa de interés inferior, disminución del mínimo a pagar y participar en diversas promociones. Para evitarse molestias de un posible rechazo, mientras normaliza su situación, absténgase de utilizarla.

Para cualquier aclaración adicional comuníquese al teléfono 555 5555 en la Ciudad de México y para el Interior de la República marcar 91 555 555 55.

Si al recibir la presente ya regularizó su cuenta, considere ésta como un atento agradecimiento.

CARTA 2.

3 mensualidades vencidas

Estimado Cliente:

Su cuenta registra tres mensualidades vencidas y no recibimos respuesta a nuestros comunicados anteriores, confiamos en que usted regularizará su adeudo, para evitar que genere intereses moratorios a razón del 50% más de los normales, sobre la totalidad del saldo, así como exigir el saldo total de su adeudo.

Mientras efectúa su pago, le sugerimos se abstenga de utilizar su tarjeta con el fin de evitarse molestias.

Para cualquier aclaración adicional comuníquese al teléfono 555 5555 en la ciudad de México y para el interior de la república marcar 91 555 555 55.

CARTA 3.

cuatro mensualidades vencidas / 120 DÍAS de atraso

Estimado Cliente:

Nos dirigimos a usted para informarle que hemos agotado los múltiples intentos telefónicos invitándolo a regularizar el atraso que registra su cuenta, sin obtener hasta el momento respuesta de su parte, su caso ha sido turnado al Área Jurídica y lamentablemente hemos procedido a cancelar su crédito y a dar de alta sus datos personales en los archivos preventivos por causa de morosidad. Su negativa de pago, nos obliga a exigirle la totalidad de saldo y a calcular intereses moratorios a razón del 50% más de los normales, además de comisión por gastos de cobranza. En próximas fechas recibirá la visita de nuestro Gestor Domiciliario, quien tiene como objetivo orientarlo en el proceso de regularización de su cuenta, por la vía extrajudicial, recuerde que aún cuenta usted con la posibilidad de recuperar su solvencia crediticia y mantener intactos sus antecedentes en el sistema bancario, lo que seguramente nos permitirá en lo futuro continuar apoyándole con nuestros múltiples servicios y productos. Nos ponemos a sus ordenes en los teléfonos 555 5555 y 555 5555 en la Ciudad de México y para el Interior de la República marcar al 91 555 555 55, recordándole que estamos en la mejor disposición de apoyarle, necesitamos se acerque a nosotros para que juntos demos la mejor solución a éste asunto.

Si al recibir la presente ya regularizó su situación, considere ésta como un atento agradecimiento.

CARTA 3 A.

cinco mensualidades vencidas / 150 DÍAS de atraso

Estimado Cliente:

Es indudable que EL BANCO le ha demostrado por diversos medios, la mejor disposición por ayudarlo a regularizar su adeudo, durante 150 días hemos buscado acercarnos a usted con nuestras cartas, telefonemas y vistas domiciliarias sin que exista de su parte la respuesta e interés por regularizar su situación.

Queremos manifestarle que la confianza que depositamos en usted al otorgarle el crédito que nos ocupa, se fundamentó principalmente en la evaluación de valores de solvencia moral y económica, lamentablemente en su caso nos equivocamos y su cuenta será asignada a una Agencia Jurídica para proceder legalmente en su contra. A partir de esta fecha hemos registrado y enviaremos sus antecedentes crediticios al Buró de Crédito, lo que le impedirá en lo futuro obtener en el Sistema Financiero y Casas Comerciales cualquier tipo de crédito, en tanto no cubra la totalidad de su adeudo con EL BANCO.

Su negativa de pago, nos obliga a exigirle la totalidad del saldo y a calcular intereses moratorios a razón del 50% más de los normales, además de comisión por gastos de cobranza.

CARTA 4.

sobregiro del 15 al 35%

Estimado Cliente:

Su cuenta presenta un sobregiro con respecto al límite de crédito autorizado, por lo que le agradeceremos cubrirlo a la brevedad, acudiendo a efectuar de inmediato su pago a la Sucursal o Centro Financiero de su preferencia. Recuerde que la actualización del saldo de su tarjeta le permitirá continuar con el uso de su línea de crédito. Para evitarse molestias de un posible rechazo, mientras normaliza su situación, absténgase de utilizarla.

Para cualquier aclaración adicional comuníquese al teléfono 555 5555 en la Ciudad de México y para el Interior de la República marcar 91 555 555 55.

Si al recibir la presente ya regularizó su cuenta, considere ésta como un atento agradecimiento.

CARTA 5.

sobregiro del 35 al 50%

Estimado Cliente:

Su cuenta presenta un sobregiro con respecto al límite de crédito autorizado. Le agradeceremos cubrirlo en forma inmediata para evitar que su tarjeta sea cancelada, acudiendo a efectuar su pago a la Sucursal o Centro Financiero de su preferencia. Y si considera que su actual límite de crédito es insuficiente podrá presentar su solicitud de incremento.

En tanto no efectúe su pago, le sugerimos se abstenga de utilizar su tarjeta con el fin de evitarse molestias. Para cualquier aclaración adicional comuníquese al teléfono 555 5555 en la Ciudad de México y para el Interior de la República marcar 91 555 555 55.

Si al recibir la presente ya regularizó su cuenta, considere ésta como un atento agradecimiento.

CARTA 6.

CANCELACIÓN por sobregiro del 35 al 50%

Estimado Cliente:

Le informamos que por falta de atención a nuestro requerimiento anterior de pago del sobregiro indicado en la referencia, con esta fecha nos vemos en la necesidad de suspender su línea de crédito. Por lo tanto, es nuestra obligación exigir el pago del saldo total a su cargo, acudiendo en la Sucursal o Centro Financiero de su preferencia, evitándonos turnar el asunto a un abogado. Sin embargo, si usted liquida de inmediato el sobregiro, podrá solicitar la reposición de su Tarjeta y seguir gozando de los beneficios que le brinda.

Para cualquier aclaración adicional comuníquese al teléfono 555 5555 en la Ciudad de México y para el Interior de la República marcar 91 555 555 55.

CARTA 7.

sobregiro superior al 50%

Estimado Cliente:

Le informamos que por falta de pago del considerable sobregiro, indicado en la referencia, con esta fecha nos vemos en la necesidad de suspender su línea de crédito. Por lo tanto, es nuestra obligación de exigir el pago del saldo total a su cargo, acudiendo a la sucursal o centro financiero de su preferencia, evitándonos turnar el asunto a un abogado. Sin embargo, si usted liquida de inmediato el sobregiro, podrá solicitar la reposición de su Tarjeta de crédito y seguir gozando de los beneficios que le brinda.

Para cualquier aclaración adicional comuníquese al teléfono 555 5555 en la Ciudad de México y para el Interior de la República marcar 91 555 555 55.

CARTA 8.

*una mensualidad vencida y sobregiro hasta el 10%
cuentas con mas de n\$25,000 de Límite de CRÉDITO*

Estimado Cliente:

Su cuenta presenta un sobregiro con respecto al límite autorizado en su línea de crédito indicado en la referencia, así como una mensualidad vencida, le agradeceremos cubrir en forma inmediata el adeudo señalado como "Mínimo a Pagar", para evitar que su línea de crédito sea suspendida. Efectúe de inmediato el pago requiendo acudiendo a la Sucursal o Centro Financiero de su preferencia, y si considera que su actual límite de crédito es insuficiente podrá presentar su solicitud de incremento. En tanto no efectúe su pago, le sugerimos se abstenga de utilizar su tarjeta con el fin de evitarse molestias.

Para cualquier aclaración adicional comuníquese al teléfono 555 5555 en la Ciudad de México y para el Interior de la República marcar 91 555 555 55.

Si al recibir la presente ya regularizó su cuenta, considere ésta como un atento agradecimiento.

CARTA 9.

***CANCELACIÓN por una mensualidad vencida y
los sobregiros rebasan el porcentaje de cada rango***

Estimado Cliente:

Le informamos que por falta de pago de la mensualidad vencida y del sobregiro indicados en la referencia, con esta fecha nos vemos en la necesidad de cancelar su línea de crédito. Por lo tanto, es nuestra obligación de exigir el pago del saldo total a su cargo, acudiendo a la Sucursal o Centro Financiero de su preferencia, evitándonos turnar el asunto a un abogado. Sin embargo, si usted liquida de inmediato la mensualidad vencida y el sobregiro, podrá solicitar la reposición de su Tarjeta de Crédito y seguir gozando de los beneficios que le brinda. Para cualquier aclaración adicional comuníquese al teléfono 555 5555 en la Ciudad de México y para el Interior de la República marcar 91 555 555 55.

CARTA 10.

***CANCELACIÓN por 2 mensualidades Vencidas y
sobregiro superior al 10%***

Estimado Cliente:

Le informamos que por falta de pago de 2 mensualidades vencidas y el sobregiro indicados en la referencia, con esta fecha nos vemos en la necesidad de cancelar su línea de crédito. Por lo tanto, es nuestra obligación de exigir el pago del saldo total a su cargo, acudiendo a la sucursal o centro financiero de su preferencia, evitándonos turnar el asunto a un abogado. Sin embargo, si usted liquida de inmediato las mensualidades vencidas y el sobregiro, podrá solicitar la reposición de su Tarjeta de Crédito y seguir gozando de los beneficios que le brinda. Para cualquier aclaración adicional comuníquese al teléfono 555 5555 en la Ciudad de México y para el Interior de la República marcar 91 555 555 55.

CARTA 11.

CANCELACIÓN por tres mensualidades Vencidas y sobregiro superior al 10%

Estimado Cliente:

Le informamos que con esta fecha nos hemos visto en la necesidad de cancelar su línea de crédito, ya que su cuenta presenta un sobregiro con respecto al límite indicado en la referencia, así como tres mensualidades vencidas. Por lo tanto, es nuestra obligación de exigir el pago del saldo total a su cargo, acudiendo a la Sucursal o Centro Financiero de su preferencia, evitándonos tomar el asunto a un abogado. Sin embargo, si usted liquida de inmediato las mensualidades vencidas y el sobregiro, podrá solicitar la reposición de su Tarjeta de crédito y seguir gozando de los beneficios que le brinda. Para cualquier aclaración adicional comuníquese al teléfono 555 5555 en la Ciudad de México y para el Interior de la República marcar 91 555 555 55.

CARTA 13.

CARTA DE COBRANZA PERMANENTE A PARTIR DE LA 6a. MENSUALIDAD VENCIDA

Estimado Tarjetahabiente:

Con bastante extrañeza observamos que usted ha hecho caso omiso a nuestras misivas, telefonemas e incluso a la visita domiciliaria de un funcionario facultado por nosotros para ayudarle en su problema de suspensión de pagos a la cuenta. Tome en consideración que su cuenta continúa generando intereses normales más del 50% de la tasa mensual que corresponde a los intereses moratorios e I.V.A.

Por ello, lo invitamos a que se acerque a cualquiera de nuestras oficinas EL BANCO para que efectúe sus pagos a la tarjeta o bien si así lo cree pertinente, solicitar una redocumentación del adeudo.

Para cualquier aclaración adicional, favor de comunicarse a los teléfonos: 555 5555 en la Ciudad de México y para el Interior de la República marcar (tada sin costo) 91 555 555 55.

Telegramas enviados por el Sistema de Cobranza Regional.

TELEGRAMA TELEFÓNICO 1.

CUENTAS CON 2 MENSUALIDADES VENCIDAS

URGE COMUNICARSE LIC. MARÍA ESPINOSA TELÉFONO 555 5555 DE 8:00 A 21:00 HRS.,
PLAZO 72 HRS. EVÍTESE OTROS TRAMITES. EI BANCO, S. A.

TELEGRAMA TELEFÓNICO 2.

CUENTAS CON 3 MENSUALIDADES VENCIDAS

EVITE QUE LA CUENTA SE TURNE DEPARTAMENTO JURÍDICO URGE COMUNICARSE.
TELÉFONOS: 555 5555. EI BANCO, S. A.

TELEGRAMA TELEFÓNICO 3.

CUENTAS CON SOBREGIRO SIMPLE

SU CUENTA PRESENTA SOBREGIRO, URGE COMUNICARSE CON EL LIC. MARÍA
ESPINOSA. TELÉFONO: 555 5555 DE 8:00 A 21:00 HRS. PLAZO 72 HRS. EI BANCO, S. A.

Mensajes enviados por el Sistema Central.

Mensajes en estados de cuenta, a la fecha de corte.

cuentas con mensualidades vencidas

- 1 Su cuenta presenta un mes pendiente de pago. Si ya lo efectuó, liquide sólo la diferencia del mínimo requerido. Muchas gracias.
- 2 Le recordamos que su cuenta registra 2 mensualidades vencidas; para conservar su buen Crédito regularice su situación a la brevedad.
- 3 Su cuenta registra tres mensualidades vencidas. Evite el pago de Intereses Moratorios liquidando de inmediato.

Mensajes en estados de cuenta, a la fecha de corte.

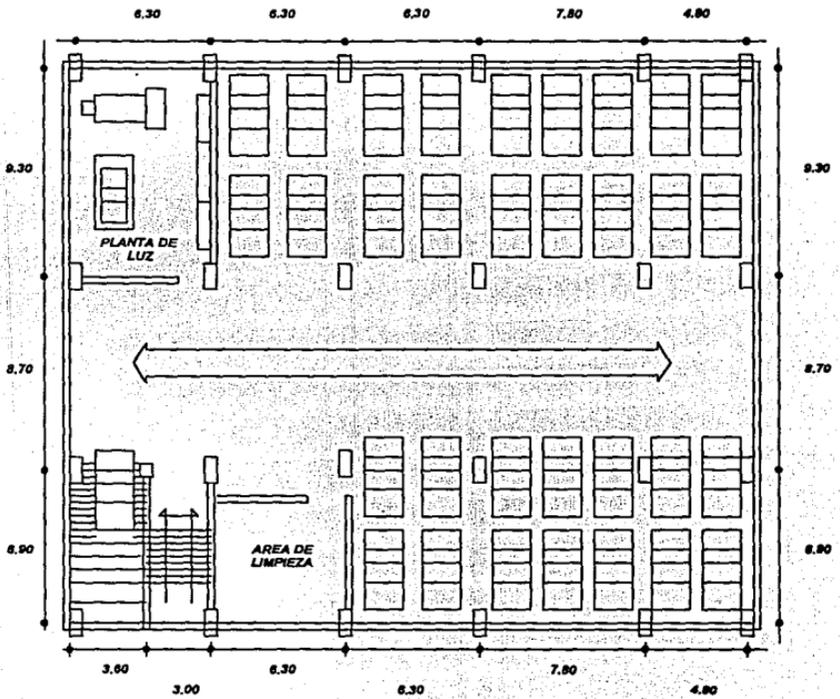
cuentas con sobregiro y se dan mensualidades vencidas.

- 4 Le recordamos que para conservar su línea de crédito es necesario liquidar a la brevedad el sobregiro y el pago vencido. Gracias.
- 5 Su cuenta ha sido cancelada en virtud de registrar pagos pendientes por sobregiro y 2 mensualidades vencidas. liquide a la brevedad y su cuenta quedará regularizada automáticamente. Gracias.
- 6 En virtud de que su cuenta presenta sobregiro y tres pagos vencidos la hemos cancelado. Evite el pago de Intereses Moratorios liquide de inmediato y su cuenta quedará regularizada automáticamente.

Distribución del Centro de Cobranza

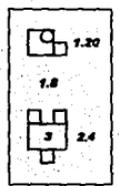
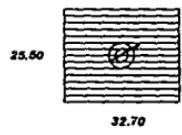
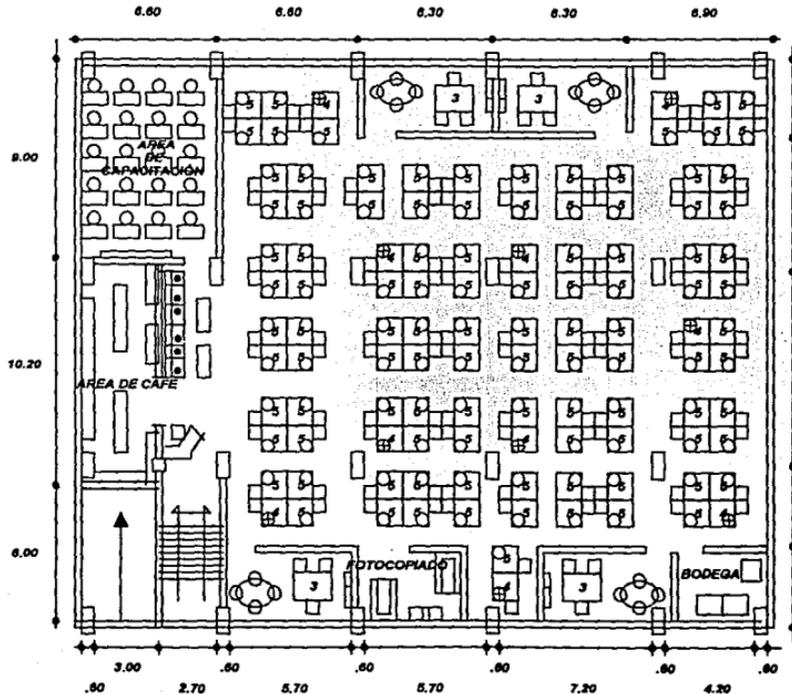


DISTRIBUCIÓN DE PLANTA Estacionamiento.

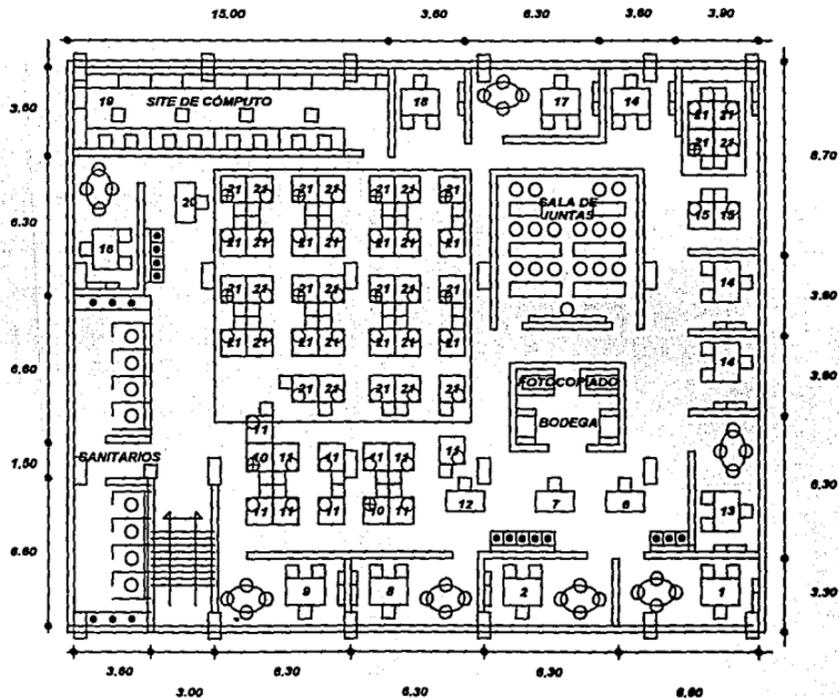


FALLA DE ORIGEN

FALLA DE ORIGEN



FALLA DE ORIGEN



Organización de la Entidad

