



**TÍTULO DEL TRABAJO DE  
GRADO**

Apoyo al proceso de cartera de la Fundación Para El Desarrollo De Santander FUNDESAN

**AUTORES**

Nataly Barrera Martínez código: 1.098.797.354

**UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIOECONOMICAS Y EMPRESARIALES  
TECNOLOGIA EN BANCA Y FINANZAS  
BUCARAMNAGA  
FECHA DE PRESENTACIÓN: 05-02-2019**



**TÍTULO DEL TRABAJO DE GRADO**

Apoyo al proceso de cartera de la Fundación Para El Desarrollo De Santander FUNDESAN  
- Practica empresarial

**AUTORES**

Nataly Barrera Martínez código: 1.098.797.354

**Trabajo de Grado para optar al título de**  
Tecnóloga en Banca y Finanzas

**DIRECTOR**

Omar Nova Jaimes

**I&D Financiero**

**UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER**  
**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIOECONOMICAS Y EMPRESARIALES**  
**TECNOLOGIA EN BANCA Y FINANZAS**  
**BUCARAMNAGA**  
**FECHA DE PRESENTACIÓN: 05-02-2019**

Nota de Aceptación

---

---

---

---

---

Firma del jurado

---

Firma del Jurado

## **DEDICATORIA**

Le dedico este proyecto de grado primero que todo a Dios por permitirme llegar hasta aquí y haberme dado salud y sabiduría para lograr mis objetivos y permitirme culminar mis estudios satisfactoriamente. También a mi madre Bernarda Martínez quien me apoyo en todo momento, por sus consejos y apoyo económico en cada uno de los semestres. A la Doctora Sonia María Tarazona quien fue mi tutora durante la práctica, siempre me aconsejo y apporto cosas positivas a mi experiencia laboral. Finalmente a Fundesan por creer en mí y abrirme sus puertas para realizar mi práctica profesional, por ser una institución que siempre fue generosa conmigo.

## AGRADECIMIENTOS

Le agradezco primero que todo a Dios por permitirme culminar este proyecto y permitirme realizar mi práctica profesional en Fundesan. Agradezco a mi madre y familia quienes siempre creyeron en mí, me apoyaron durante todo mi carrera y me motivaron a ser mejor cada día y formarme como profesional. Agradezco a Fundesan por abrirme sus puertas y permitirme poner en práctica mis conocimientos y adquirir muchos más. Finalmente le agradezco al profesor Omar Nova Jaimes por brindarme todos sus conocimientos adquiridos durante su larga trayectoria y asesorarme durante la elaboración de este trabajo de grado.

**TABLA DE CONTENIDO**

<b><u>RESUMEN EJECUTIVO .....</u></b>	<b><u>9</u></b>
<b><u>INTRODUCCIÓN.....</u></b>	<b><u>10</u></b>
<b><u>1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN..¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.</u></b>	
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	11
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	13
1.3. OBJETIVOS .....	14
1.3.1. OBJETIVO GENERAL .....	14
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	14
1.4. ESTADO DEL ARTE / ANTECEDENTES .....	15
<b><u>2. MARCOS REFERENCIALES .....</u></b>	<b><u>20</u></b>
2.1. MARCO TEORICO.....	20
2.2. MARCO CONCEPTUAL.....	23
2.3. MARCO LEGAL .....	25
<b><u>3. DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO .....</u></b>	<b><u>27</u></b>
3.1. FASE1: IDENTIFICAR LA CARTERA VENCIDA DE LAS LÍNEAS DE MICROCRÉDITO .....	27
3.2. FASE 2: GESTIONAR EL COBRO DE LA CARTERA VENCIDA .....	28
3.3. FASE 3: PRESENTAR INFORMES DE LA GESTIÓN DE LA CARTERA Y OPTIMIZACIÓN DE LA MISMA.. .....	37
<b><u>4. RESULTADOS.....</u></b>	<b><u>39</u></b>
<b><u>5. CONCLUSIONES .....</u></b>	<b><u>40</u></b>
<b><u>6. RECOMENDACIONES .....</u></b>	<b><u>41</u></b>
<b><u>7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</u></b>	<b><u>42</u></b>

## LISTA DE FIGURAS

Ilustración 1.....	9
Ilustración 2.....	31
Ilustración 3.....	32
Ilustración 4.....	33
Ilustración 5.....	34
Ilustración 6.....	35
Ilustración 7.....	36
Ilustración 8 .....	38

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Fase 1: Identificar la cartera vencida de las líneas de microcrédito .....	27
Tabla 2 Fase 2: Gestionar el cobro de la cartera vencida.....	28
Tabla 3 Fase 3: Presentar informes de la gestión de la cartera y optimización de la misma.....	37



## RESUMEN EJECUTIVO

El propósito de esta propuesta de trabajo de grado es apoyar el proceso de cartera y áreas a fines de la Fundación Para El Desarrollo De Santander FUNDESAN, para esto se desarrollaran actividades como son el recaudo de cartera vencida, para dar una constante solicitud de pago. De igual manera dentro del proceso de la práctica se asesora a microempresarios o personas naturales que estén interesadas en las diferentes líneas crédito; adicional se debe referenciar información de los clientes, para verificar los datos de los clientes que han solicitado portafolios de servicios de microcrédito, para las diferentes líneas de inversión. La metodología utilizada en esta propuesta de grado es la investigación descriptiva con enfoque cualitativo y cuantitativo. Con el fin de lograr el cumplimiento de la misión y objetivos empresariales de Fundesan y dar solución a la problemática presentada.

**PALABRAS CLAVES:** Cobro de Cartera, Mora, Cliente, Servicio

## INTRODUCCIÓN

A continuación se evidenciará el proceso de práctica que se llevó a cabo en la empresa FUNDESAN, en este se evidencian las funciones realizadas. Específicamente en recuperación de cartera de la organización.

Se buscara brindar apoyo al área de cartera mediante estrategias establecidas por la empresa con enfoque en crecimiento empresarial y aportando conocimiento teórico adquirido durante el periodo de estudio.

La recuperación de cartera tiene como fin el cobro de la cartera vencida por medio de llamadas telefónicas con el propósito de realizar cuerdos de pago para poner el crédito en normalidad, para así mantener el indicador de cartera dentro de los límites establecidos por la entidad.

Para lograr el objetivo, se analiza el comportamiento de los clientes en periodos pasados y sus hábitos de pago, teniendo así fuentes de información para empezar la gestión.

Las estrategias del proyecto se basan en el mejoramiento del indicador de cartera, mejorar el hábito de pago de los clientes y la normalización de la cartera vencida.

## **1. DESCRIPCION DEL TRABAJO DE INVESTIGACION**

### **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La presente propuesta se desarrolla en la Fundación Para El Desarrollo De Santander FUNDESAN, Empresa situada en el departamento de Santander con sede principal en la ciudad de Bucaramanga, Fundesan contribuye al desarrollo socio-económico de los santandereanos, a través de servicios que aportan al desarrollo integral de la comunidad, generando oportunidades de trabajo y mayores ingresos que promueven el mejoramiento de sus condiciones de vida. Para esto ofrece a sus clientes servicios como son el otorgamiento de microcréditos, apoyo social y capacitaciones, los cuales aportan al logro de sus objetivos empresariales. Por consiguiente, Fundesan posee actualmente un gran porcentaje de clientes que tienen créditos activos y vigentes, a los cuales se les lleva un proceso que va desde la solicitud del crédito hasta la terminación de este mismo. Por lo tanto a cada crédito a la hora de aprobarlo se le realiza una tabla de amortización donde se pacta el plazo y número de cuotas entre otros aspectos, que son muy importantes ya que en este se evidencian las fechas de pago de cada cuota.

Conforme a lo anterior la entidad presenta un alto índice de la rotación de cartera, por una parte de sus clientes, los cuales incumplen en el pago de sus obligaciones pactadas. Por el alto volumen de microcréditos desembolsados; el departamento de cartera presenta un cuello de botella en la gestión de cobranza y análisis de rotación de cartera, lo que ha

llevado a que sus indicadores se eleven entre 60 y 120 días, siendo un indicador que lleva a su cartera a deudas de difícil cobro.

Esta gestión que no se realiza a tiempo es la problemática que presenta Fundesan y por el cual se deriva el proceso de práctica empresarial para subsanar en parte el proceso que presenta dicha dificultad. Por lo tanto se genera la pregunta problema

¿Cómo lograr una mejora notable en la gestión del cobro de cartera, para optimizar sus indicadores?

## 1.2. JUSTIFICACIÓN

Para Fundesan recuperar su cartera vencida a tiempo es una prioridad. Ya que a pesar de que se realizan estudios de crédito y se cuenta con garantías jurídicas, se corre el riesgo de encontrar clientes con malos hábitos de pago o con poca liquidez. Para esto Fundesan desarrolla en el departamento de cobranzas estrategias que buscan tener informado al cliente del estado de su crédito con el fin de realizar acuerdos de pago que permitan la normalización del crédito. ¿Qué efecto se genera si se realiza recuperación de cartera en Fundesan? Para Fundesan es importante que su indicador de cartera sea lo más bajo posible y una buena gestión daría resultados positivos, el cual es lo más conveniente para la organización. Por este motivo Fundesan da la oportunidad a estudiantes de ser parte de la organización y que estos adquieran experiencia, se formen en su vida laboral y desarrollen sus conocimientos. Fundesan para este cargo busca estudiantes con carisma, fluidez verbal, respetuosos, buena atención al cliente, entre otras. Estas características Fundesan las noto en estudiantes de las Unidades Tecnológicas de Santander, mostrando que las UTS brinda a sus estudiantes el conocimiento y la formación para ser un buen profesional y desempeñar el cargo asignado por la entidad. Y así mantener el convenio entre la universidad y Fundesan, Para que futuros estudiantes realicen sus prácticas empresariales.

### **1.3. OBJETIVOS**

#### **1.3.1. OBJETIVO GENERAL**

Apoyar el área de cartera de la empresa Fundesan, para el desarrollo de su gestión y optimización de los indicadores.

#### **1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar la cartera vencida de las líneas de microcrédito, de emprendimiento, estudiantil, libre inversión, crédito agrícola e hipotecario.
- Gestionar el cobro de la cartera vencida, para dar una constante solicitud de pago.
- Presentar informes de la gestión de la cartera y optimización de la misma.

#### **1.4. ESTADO DEL ARTE / ANTECEDENTES**

La FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO DE SANTANDER, “FUNDESAN”, es una entidad sin ánimo de lucro, fundada el 10 de junio de 1974, con personería jurídica según resolución No. 052 de junio de 1974 expedida por la Gobernación de Santander debidamente inscrita en la Cámara de Comercio de Bucaramanga, cuyo objetivo fundamental es el desarrollo integral de la comunidad, su bienestar y el mejoramiento de sus condiciones de vida. (FUNDESAN, s.f.)

La lenta dinámica de crecimiento económico en Colombia durante 2017 impactó de manera significativa el crecimiento y la calidad de los activos de crédito del país. Por primera vez en lo corrido de la década, la profundidad (Cartera de créditos / PIB) mostró un retroceso anual al ubicarse en 47,3%, un 0,2% menos que en 2016, esto no siendo un dato menor ya que evidencia la baja capacidad de endeudamiento de hogares y empresas, sumado a la mayor robustez en el análisis crediticio que realizan los bancos.

Con un crecimiento anual del PIB de apenas 1,8%, una inflación por encima del rango meta y la reducción de la calificación crediticia de la Nación por parte de algunas agencias calificadoras, 2017 pasó a la historia reciente como uno de los años de mayor complejidad para el sector financiero con una cartera vencida que alcanzó \$18,7 billones, una cifra récord que mostró una expansión de 44% con relación a 2016. Otras cifras que reflejan los tímidos resultados del sector son el pobre crecimiento anual del volumen de desembolsos

de apenas 7,3% y un crecimiento anual de la cartera de créditos de apenas 6,2%, muy por debajo del crecimiento promedio de los últimos 10 años que se ubica por encima de 10%. (Sanchez , 2018)

Sí bien es cierto el mundo actual está direccionado a una total globalización, que obviamente involucra medios económicos, tecnológicos, sociales y culturales los cuales influyen directamente en los sectores empresariales, indistintamente ya sean estos sector comerciales, industriales, financieros o de servicios. La globalización en sí busca respuesta las cuales se manifiesten como una solución integradora en las principales empresa reflejando la rentabilidad empresarial de la misma, resultado de las distintas acciones de comercialización ya sea el ingreso por ventas, cuentas por cobrar, recuperación de cartera vencida, etc. Por ejemplo los procesos de cobranza en países de Latinoamérica ha resultado una actividad característica para el desarrollo de esos países, tomando en cuenta que todos esos procesos se han manejado obedeciendo exclusivas de la globalización que requieren así una adecuada comunicación con los clientes o consumidores. (Moreta, 2014)

La actual tesis de investigación surgió de acuerdo a las necesidades del Almacén “Credigam” de la ciudad de Guayaquil en recuperar la cartera vencida de los clientes que tienen deudas con la empresa. Almacenes “Credigam” es una empresa que se dedica a comercializar todo tipo de línea blanca, línea café, juego de comedor, bicicletas, y otros; en la modalidad de contado y a crédito, es una institución comercial que ha presentado



falencias en su gestión, debido a un inadecuado proceso de políticas y estrategias de cobro es en el departamento de cobranza específicamente que se encuentra la pieza clave dentro de una organización. Antes de una venta el área de crédito debe decidir a quién, hasta que monto y a qué plazo venderle, y después de la venta el área de cobranza ve que los plazos de pago se cumplan. Este almacén se ha mantenido en el mercado desde hace 14 años, en base a la calidad de servicio que ofrece. La invasión en el mercado de nuevas cadenas de empresas sobre líneas blancas, hacen que la competencia sea cada vez más dura, la misma que se ha visto obligada a aplicar una gestión administrativa para recuperar cartera vencida. El estudio de los problemas que ha presentado el almacén permitió establecer un procedimiento beneficioso para este fin, se utilizó métodos de observación, entrevista y técnicas como la encuesta poniendo al descubierto errores operacionales y económicas, las cuales no han permitido cumplir los objetivos deseados. Con lo relacionado anteriormente, la presente investigación analizó la problemática y propone una forma práctica de solucionarlas, a partir de las normas administrativas internas de esta institución. De esta manera, el resultado esperado, será la propuesta de: Diseño de una guía de gestión de procedimientos de cobros para prevenir y recuperar la incobrabilidad en el departamento de cobranzas de Almacenes Credigam ubicado en la ciudad de Guayaquil. (Gonzalez , 2016)

En la actualidad resulta necesario que la Cooperativa sea competitiva en el mercado, y que transmita una imagen institucional, por ello en el presente trabajo investigativo se propone un sistema de recuperación de cartera vencida para el departamento de crédito y cobranza de la Cooperativa “Pablo Muñoz Vega” Matriz Tulcán. Por lo que se ha

desarrollado la Introducción, en la cual se identifica el problema de investigación y se formula como objetivo diseñar un sistema de recuperación de cartera vencida que contribuya la disminución de la morosidad. (Rosero, 2016)

En la empresa CMA CGM, el cobro de cartera ha sido muy difícil pues como la captación de dinero no se hizo en su momento con los clientes que cuentan con crédito ni con los que las negociaciones se hicieron en otros países, las obligaciones al pasar el tiempo, más de 120 días de vencimientos para muchos de los cliente fueron olvidadas, pero la línea ha tenido que seguir respondiendo con sus obligaciones Locales por lo tanto el problema se centra principalmente en las áreas de ventas y financiera ya que son los departamentos que se deben entender directamente con los clientes y con la responsabilidad de resultados ante la línea.

La delimitación del problema en el en el espacio físico – geográfico se puede entender en una falta de un sistema integral de recaudo unido al sistema bancario en donde permita establecer un pago en tiempo real y donde el cliente no tenga que hacer procesos adicionales para registrar su pago. (Posada)

Aon Corporation es el proveedor líder mundial de servicios de gestión de riesgos, correduría de seguros y reaseguros y consultoría de recursos humanos y outsourcing. A través de sus más de 59.000 colaboradores en todo el mundo, Aon ofrece clientes un valor añadido a través de la gestión de riesgos innovadoras y eficaces soluciones de

productividad laboral En busca del mejoramiento de la gestión de servicio al cliente de Aon es preciso realizar un mejoramiento del área de Cartera para el logro de mejores resultados y generación de valores agregados a los clientes de Aon Colombia. Por tal razón se realizara un estudio de factibilidad para el desarrollo de recaudo de cartera líder para los clientes actuales y potenciales de Aon Colombia permitiendo la prestación de un mejor servicio y generar indicadores de rotación y provisión de manera eficiente. (Camacho)

## 2. MARCOS REFERENCIALES

### 2.1. MARCO TEORICO

La gestión de cobranza consiste en el desarrollo de actividades y estrategias para alcanzar el cobro de deudas. Una gestión de cobranza, para que sea efectiva, debe tomar en cuenta el contacto, la comunicación y el entorno de negocio. Estos aspectos producen información que debe ser bien administrada y rápidamente canalizada para producir efectividad en cada gestión que se emprende.

El objetivo principal de cobranza es sintéticamente: “cobrar todo en el menor tiempo posible”, sin perder la visión de la importancia de conservar la relación comercial con los clientes. Es por ello que su labor es concentrarse en manejar todas las variables que participan en esa ecuación, que son: la logística integral de cobranza, el análisis de todos y cada uno de los clientes, y la lectura del mercado. Su función es el monitoreo permanente de estos 3 frentes de acción y, consecuentemente, generar las acciones correctivas para disminuir los riesgos para cobrar en tiempo y forma. (Ortigosa, 2011)

La cobranza consiste en la recuperación de los créditos otorgados previamente por una empresa, regularmente Industrial, Comercial, Financiera, o Prestadora de Servicio actividad, que se realiza en México y en todos los países del mundo.

Hoy en día uno de los problemas principales que adolecen las empresas en la cobranza, es el de minimizar el tiempo de su recuperación.

En realidad el atraso en el cobro de sus cuentas por cobrar, se debe esencialmente a problemas internos originados en todos los niveles de la organización, no con esto se quiera decir que el cliente esté exento de culpa, pero si realmente los directivos les interesara, encausarían sus esfuerzos por identificar y cuantificar "esos problemas internos" y proporcionar las alternativas de solución adecuada, con lo que se agilizaría la recuperación de su cartera.

Como es bien conocido en la mayoría de las empresas que otorgan crédito, se requiere realizar un estudio de tipo cuantitativo y cualitativo del cliente, lo anterior para verificar entre otros aspectos, "la capacidad de pago" que es importante para otorgarle una línea de crédito, algunos dirán es que depende de cada cliente y mercado en que se desenvuelvan y estamos de acuerdo, por lo que se necesitarán establecer "políticas de crédito" que sirvan de orientación y guía a los tomadores de decisiones y éstas se encuentren integradas en el Manual de Políticas y Procedimientos del área de Crédito y Cobranza

Algunas empresas no le dan la importancia al departamento de Crédito y Cobranza y solo le piden al personal de ésta área que cumpla con los objetivos de cada mes de recuperar "X" porcentaje (%); así como en la disminución de carteras vencidas, ni siquiera le otorgan facultades para la autorización de pedidos, ya que es privativo de otras áreas, por ejemplo, el departamento de Ventas que en la mayor parte de las negociaciones con los clientes, toma decisiones, dejando fuera al departamento de Crédito y Cobranza

Tradicionalmente se ha contemplado la cobranza en tres etapas: Cobranza Administrativa, Cobranza Extrajudicial y la Cobranza Judicial, Cada una de las etapas

mencionadas se dan dependiendo del tiempo transcurrido desde el otorgamiento del crédito,

regularmente en la etapa conocida como cobranza Administrativa.- se origina cuando los créditos se encuentran en la etapa inicial del atraso o mora (regularmente se da dentro del plazo de 1 a 90 Días de atraso o mora)

Cuando se han agotado todas las acciones y se han utilizado todos los recursos de que se dispone para tratar de obtener el cumplimiento de parte del deudor y este no se da en los términos pactados se inicia la segunda etapa de la cobranza que consiste en la Cobranza Extrajudicial ;( que se da en un plazo de 91 a 120 días de vencida) es cuando se busca la recuperación del crédito por medio de entes externos a la empresa, algunas veces dentro de la misma se encuentra un grupo especializado para llevar a cabo dicha labor.

Durante esta etapa se busca que el cliente se concientice que si no logra una solución a su situación de Mora muy seguramente se estará turnando a un profesional en Cuestiones legales para que por su conducto se busque la recuperación por medio de un Proceso Judicial.

Todo este proceso nace como una necesidad debido a la creciente actividad crediticia de los diferentes Bancos, Sociedades Financieras, cadenas de tiendas departamentales y empresas prestadoras de servicios. (Calderon)

## 2.2. MARCO CONCEPTUAL

- **RECAUDO DE CARTERA:** Es entendida como el conjunto de actividades para evitar el vencimiento de las cuentas por cobrar, para esto se debe realizar la evaluación, seguimiento y control de los pagos pendientes y encaminar los esfuerzos para lograr un pago pronto y completo de las deudas. (misabogados.com, 2017)
- **NORMALIZACION:** Alternativa mediante la cual el beneficiario cancela la totalidad del saldo vencido en un plazo hasta de (n) meses, se puede ofrecer descuento de intereses corrientes, moratorios y otros conceptos, que depende de la altura de mora. (ICETEX)
- **DIAS:** Donde quiera que se mencione la palabra “días” se entenderá que se trata de días hábiles, a menos que se indique cosa diferente. (ICETEX)
- **CODEUDOR:** el codeudor comparte la deuda con otra persona en las mismas condiciones que propone la entidad financiera. Es decir, hay una sola obligación en cabeza de varios deudores, uno que recibe el dinero y otro que garantiza. Lo anterior significa que en caso de incumplimiento de la obligación la entidad puede exigirle el pago total de la deuda a cualquiera de los deudores ya que el compromiso adquirido por ellos es de manera solidaria. (ASOBANCARIA)

- **MORA:** consiste en el retraso, dilación o tardanza en el cumplimiento de la obligación, por lo común, la de pagar una cantidad económica, líquida y vencida. No obstante, en sentido más concreto, se identifica con el retardo culpable, que da lugar a la correspondiente indemnización, pero que no impide la posibilidad del cumplimiento tardío de la obligación. (Guías Jurídicas, s.f.)
- **CLIENTE:** desde el punto de vista de la economía, es una persona que utiliza o adquiere, de manera frecuente u ocasional, los servicios o productos que pone a su disposición un profesional, un comercio o una empresa. (Significados, 2015)
- **SERVICIO:** Como servicio público se conoce toda prestación realizada por una institución pública o privada que tiene como objeto satisfacer las diferentes necesidades de la colectividad para garantizar su funcionamiento social y asegurar las condiciones de igualdad y bienestar en la población. (Significados, 2016)



### 2.3. MARCO LEGAL

La FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO DE SANTANDER, “FUNDESAN”, es una entidad sin ánimo de lucro, fundada el 10 de junio de 1974, con personería jurídica según resolución No. 052 de junio de 1974 expedida por la Gobernación de Santander debidamente inscrita en la Cámara de Comercio de Bucaramanga, cuyo objetivo fundamental es el desarrollo integral de la comunidad, su bienestar y el mejoramiento de sus condiciones de vida.

Se guía en todas sus operaciones por medio de un sistema de gestión de la calidad (SGC) los cuales “son un conjunto de normas y estándares internacionales que se interrelacionan entre sí para hacer cumplir los requisitos de calidad que una empresa requiere para satisfacer los requerimientos acordados con sus clientes a través de una mejora continua, de una manera ordenada y sistemática. (FUNDESAN, s.f.)

#### **LEY 45 DE 1990 (Diciembre 18)**

Por la cual se expiden normas en materia de intermediación financiera, se regula la actividad aseguradora, se conceden unas facultades y se dictan otras disposiciones.

Artículo 69. Mora en sistemas de pago con cuotas periódicas. Cuando en las obligaciones mercantiles se estipule el pago mediante cuotas periódicas, la simple mora del deudor en la cancelación de las mismas no dará derecho al acreedor a exigir la devolución del crédito en su integridad, salvo pacto en contrario. En todo caso, cuando en desarrollo de

lo previsto en este artículo el acreedor exija la devolución del total de la suma debida, no

podrá restituir nuevamente el plazo, salvo que los intereses de mora los cobre únicamente sobre las cuotas periódicas vencidas, aun cuando comprendan sólo intereses.

(SUPERFINANCIERA)

### 3. DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO

El desarrollo del trabajo final de la modalidad de práctica empresarial desarrollado en Fudesan, el cual se titula Apoyo al proceso de cartera de la Fundación Para El Desarrollo De Santander FUNDESAN, se presenta mediante fases las cuales se determinan de los objetivos específicos de la siguiente manera:

#### 3.1. Fase1: Identificar la cartera vencida de las líneas de microcrédito

Tabla 1 Fase 1: Identificar la cartera vencida de las líneas de microcrédito

Tipo	Elementos
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar la cartera vencida de las líneas de microcrédito de la base de datos consignada por Fundesan</li> </ul>
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fundesan</li> <li>Conexión a internet</li> <li>Computador</li> <li>Programas del computador</li> <li>Navegador Web</li> <li>Word</li> <li>Excel</li> </ul>
Resultados	Se identificará a los clientes que se encuentran en morosidad el cual pueden estar en cobro persuasivo o pre-jurídico

Fuente: Autor

La gestión de cobro de la cartera vencida de la entidad tiene como fin mantener el indicador de cartera dentro de los límites establecidos por la entidad, con un alcance que va desde el informe del cliente en mora hasta el recaudo de cartera.

La gestión de cobro tiene como primer paso, recibir el día lunes de cada semana por medio de correo electrónico la cartera vencida en formato Excel que es enviada por la jefe de cartera, en el cual se evidencian los clientes que al día viernes de esa misma semana presentan desde 1 día de mora hasta 120 días, esto con el fin de saber cuáles clientes están

en mora y se les debe hacer el proceso de cobro. En este formato se filtra la información por días de mora dándole prioridad a quienes presentan mayor número de días en mora.

### 3.2. Fase 2: Gestionar el cobro de la cartera vencida

Tabla 2 Fase 2: Gestionar el cobro de la cartera vencida

Tipo	Elementos
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar el cobro de la cartera vencida mediante la comunicación de los clientes de los diferentes líneas de microcrédito</li> </ul>
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fundesan</li> <li>• Conexión a internet</li> <li>• Computador</li> <li>• Programas del computador</li> <li>• Navegador Web</li> <li>• Word</li> <li>• Excel</li> </ul>
Resultados	Se realiza gestión de cobro a los clientes con el fin de que se acerquen a cancelar sus obligaciones o de convenir acuerdo de pago, de acuerdo a sus capacidades financieras.

Fuente: Autor

#### Desarrollo de la segunda fase:

##### Cobro telefónico

Las llamadas telefónicas se realizan diariamente a las personas que tenían más de 10 días de mora para estos clientes el estado de mora es persuasivo hasta el día 30 a los cuales se debe llamar constantemente para que los días de mora no aumenten y evitar que pasen a un estado de pre-jurídico donde además de la tasa de mora se la aplica un porcentaje de 6% de cobro pre-jurídico a estos clientes se les debe realizar llamadas más constantes ya que no siempre contestan o realizan un acuerdo de pago, para evitar esto se llama a diferentes horas del día. Ya con más de dos cuotas o 60 días de mora las llamadas al cliente son aún más constantes tanto a titular como codeudor con el fin de que se cancele el mayor número

de cuotas y poner el crédito al día ya que el estado del crédito después del día 90 pasa a cobro jurídico, que hasta donde llega la gestión por parte del practicante.

### **Llamada al titular**

Por medio de esta llamada se le informa al cliente sobre el estado del crédito, el número de días de mora o cuotas vencidas que tiene, el estado en que se encuentra el crédito y el valor que debe cancelar para ponerse al día, se le explica el proceso que se lleva a cabo si no se realiza el pago y finalmente se pacta una fecha de pago. Algunos clientes no cumplían con los acuerdos de pago, así que se le sigue realizando la gestión telefónica hasta el punto de pasar a otra instancia de cobro.

### **Llamada al codeudor**

Esta llamada por políticas de la empresa se realiza después de 20 días de mora con el fin de informarle al codeudor el estado del crédito los días o cuotas vencidas y que ellos ayuden a que el cliente se acerque a poner el crédito al día, debido a que el codeudor es el que se afecta directamente, ya que ellos son quienes respaldan el crédito con alguna garantía.

### **Llamada a las referencias**

Por medio de esta llamada se busca información de un cliente cuando no es posible ubicarlo, se llama a referencias del titular y codeudor con el fin de tener nuevos números telefónicos, a estas personas se les informa que se están llamando de Fundesan y no se les da ninguna información sobre el crédito.

Toda la gestión realizada se registra en el sistema para su respectivo seguimiento y control de cada llamada que se realiza diariamente a cada cliente.

Ilustración 1

10.16.41.1 - Conexión a Escritorio remoto

Generales | Cuentas | Búsqueda | Navegación | Ayuda | Ventana

Consulta de Expedientes

Descripción Gestor: LIZCANO PADILLA DAYRON YESID | Nombre Responsable: RIOS DELGADO PAOLA ANDREA | Descripción Actividad: Llamada/Carta1/ Mora 21 a 29 días | Connelado?:  | Ver Ges. exp por Cedula:

Grupo Gestor: | Descripción Tipo Gestión: Llamada | Ordenar: | Campo: | Criterio: Fecha expedición

Todos	Expediente	Fecha	Documento	Cliente	Gestor	Responsable Documento	Actividad	Estado	Edad Vto.	Valor Vencido	Saldo	Próxima Gestión	Última Gestión	Tercero al que aplica
<input type="checkbox"/>				Nombres								Fecha		
<input type="checkbox"/>	183003428	05/15/2018	1005479160	GUARIN JAIMES N	DAYLIZ	37844928	103	Prejurídico	39	233,029.00	1,386,779.00	1 06/20/2018 00:00:00	06/19/2018	Deudor
<input type="checkbox"/>	181005910	05/21/2018	93382769	PALMA MILLER JI	DENCAR	37844928	110	Prejurídico	30	131,547.00	1,094,713.00	1 06/20/2018 00:00:00	06/14/2018	Deudor
<input type="checkbox"/>	183003624	05/22/2018	63443733	RICO SIERRA AMI	DAYLIZ	37844928	102	Persuasivo	29	85,477.00	261,592.00	1 06/20/2018 00:00:00	06/19/2018	Deudor
<input type="checkbox"/>	182002900	05/22/2018	1095920752	NEGRON ORDON	MARURI	37844928	102	Persuasivo	29	188,300.00	1,601,960.00	4 06/20/2018 00:00:00	06/18/2018	Deudor
<input type="checkbox"/>	183003613	05/22/2018	13537073	DIAZ VARGAS MA	SONTAR	37844928	102	Persuasivo	29	108,868.00	1,240,286.00	1 06/20/2018 00:00:00	06/19/2018	Deudor
<input type="checkbox"/>	183003646	05/23/2018	63504206	DIAZ ALMEIDA AL	DAYLIZ	37844928	102	Persuasivo	28	174,903.00	3,024,681.00	1 06/20/2018 00:00:00	06/19/2018	Deudor
<input type="checkbox"/>	183003648	05/23/2018	91344846	SUAREZ NUÑEZ I	DAYLIZ	37844928	102	Persuasivo	28	243,699.00	4,214,383.00	1 06/20/2018 00:00:00	06/19/2018	Deudor
<input type="checkbox"/>	183003702	05/24/2018	37616881	CHAPARRO PEDI	DAYLIZ	37844928	102	Persuasivo	27	261,663.00	7,344,275.00	1 06/20/2018 00:00:00	06/01/2018	Deudor
<input type="checkbox"/>	181006183	05/24/2018	63273276	GUEVARA VILLAN	DENCAR	37844928	102	Persuasivo	27	267,879.00	2,299,197.00	1 06/20/2018 00:00:00	06/18/2018	Deudor
<input type="checkbox"/>	181006178	05/24/2018	28252902	DURAN TAVERA I	DIECEL	37844928	102	Persuasivo	27	193,837.00	390,592.00	1 06/20/2018 00:00:00	06/19/2018	Deudor
<input type="checkbox"/>	181006185	05/24/2018	63545029	DELGADO CAAMA	EUCCLOZ	37844928	102	Persuasivo	27	254,294.00	3,016,745.00	1 06/20/2018 00:00:00	06/19/2018	Deudor
<input type="checkbox"/>	182003041	05/28/2018	63450846	VARGAS RODRIG	MARURI	37844928	102	Persuasivo	25	183,203.00	2,491,976.00	1 06/20/2018 00:00:00	06/18/2018	Deudor
<input type="checkbox"/>	182003051	05/28/2018	1098791572	MILLAMIZAR FERT	VERACU	37844928	102	Persuasivo	23	194,142.00	3,986,835.00	1 06/20/2018 00:00:00	06/18/2018	Deudor
<input type="checkbox"/>	183003869	05/30/2018	1098676981	NAVAS JUAN PA	DAYLIZ	37844928	102	Persuasivo	21	197,270.00	5,574,026.00	1 06/20/2018 00:00:00	06/19/2018	Deudor
<input type="checkbox"/>	183003920	06/05/2018	63270126	JAIMES QUIÑONE	DAYLIZ	37844928	101	Persuasivo	19	227,056.00	5,065,896.00	1 06/20/2018 00:00:00	06/13/2018	Deudor

25-OCT-2016

Cambio gestor | Cambio responsable | Cambio actividad | Cambio Ges. - Res. - Act. | Congelar expedientes

Ver detalle | Contactos | Ver novedades | Ir a Consulta | Archivo plano

Fuente: Fundesan

Ilustración 2

The screenshot displays a financial management system interface. The top section shows account information for 'FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO DE SANTANDER FUNDESAN'. Below this, there are tabs for 'GARANTÍAS', 'PRELQUIDACION', 'HISTORIA DE MORA', 'ESTADO DE CUENTA', 'VENCIMIENTOS', 'DESC. NOMINA', 'NEGOCIOS', 'PAGARES', 'TERCEROS', and 'BUELLAS'. The 'F. de Corte' is set to 06/20/2018, and the client is DIAZ ALMEIDA ALIX CONSUELO.

A summary table shows account balances:

Valor Anticipado	Saldo a Favor	Saldo a Cargo	Valor Vencido	Prox. Vencimiento	Valor Neto
0	0	3,153,342	245,040	239,725	-3,153,342

Below this is a table of obligations:

Obligacion	Concepto	Tasa	Saldo	Saldo proyectado	Días Venc	Vi. Vencido	Prox. Venc.
11	SP010680 LINEA FORTALECIMIENTO SEMILLA SF SG SP FUND	24.0000	6,000,000	3,153,342	28	245,040	239,725

At the bottom left, a summary table shows account components:

% Canc	Capital	Interes	Mora	S.Vida	S.P
60.41	3,024,681	113,690	6,315	4,656	
<b>Saldo</b>	<b>3,024,681</b>	<b>113,690</b>	<b>6,315</b>	<b>4,656</b>	
<b>Saldo Proyectado</b>					
<b>Valor Vencido</b>	<b>174,903</b>	<b>60,494</b>	<b>6,315</b>	<b>2,328</b>	

The main window shows a 'CA3374MOVICARDS: Preview' window with the Fundesan logo and the following details:

- FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO DE SANTANDER FUNDESAN**
- 890204710**
- 3374 - CA DETALLE DE MOVIMIENTOS POR CREDITO**
- JUN-20-18 07:21 PM**
- Pag. 1 de 1**

Summary information:

- ASOCIADO:** DIAZ ALMEIDA ALIX CONSUELO (63504206)
- OBLIGACIÓN:** Tipo 11, Número SP010680, LINEA FORTALECIMIENTO SEMILLA SF SO SP
- RANGO MOVIMIENTOS:** Desde 30-JUN-16, Hasta 20-JUN-18

The main table lists movements with columns for Document, Date, Description, and various financial metrics (Capital, Interest, Mora, S. Vida, F. Solida, Cobranza, Exceden, Total).

Documento	Fecha	Descripción Movimiento	CAPITAL		INTERES		MORA		S. VIDA		F. SOLIDA		COBRANZA		EXCEDEN	TOTAL
			Cargo	Abono	Cargo	Abono	Cargo	Abono	Cargo	Abono	Cargo	Abono	Cargo	Abono	TES	
NC 3080142	07/06/2017	AB 11	0	148,668	0	85,478	0	1,110	0	3,571	0	2,800	0	0	0	242,594
NC 3080742	08/02/2017	JUL10	0	142,482	0	81,815	0	1,960	0	3,085	0	2,800	0	0	0	246,442
NC 3081352	09/02/2017	AGO09	0	146,351	0	88,846	0	2,999	0	2,328	0	2,800	0	0	0	249,214
NC 3082021	10/09/2017	SEPT09	0	148,206	0	92,139	0	3,760	0	2,328	0	2,800	0	0	0	249,274
NC 3082797	11/02/2017	oct02 y noviembre	0	188,548	0	101,208	0	1,180	0	4,856	0	4,800	0	0	0	421,118
NC 3084548	01/26/2018	DICI08	0	156,423	0	82,314	0	4,792	0	4,856	0	4,800	0	5,325	0	265,708
NC 3085178	02/26/2018	ENERO Y FEBRERO-2018	0	126,388	0	128,823	0	1,363	0	2,328	0	2,800	0	18,524	0	486,657
NC 3086454	04/18/2018	ABRIL Y MAYO	0	84,442	0	47,285	0	4,400	0	2,328	0	2,800	0	3,972	0	158,898
NC 3086514	05/02/2018	MAYO DE HANDE	0	182,478	0	5,846	0	1,840	0	2,328	0	2,800	0	4,208	0	151,898
NC 3086523	05/02/2018	jun11	0	171,474	0	21,857	0	4	0	0	0	0	0	0	0	328,431
<b>TOTAL SALDO A CARGO #0-JUN-18</b>			<b>3,024,681</b>	<b>113,690</b>	<b>6,315</b>	<b>4,656</b>	<b>2,000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	

Fuente: Fundesan

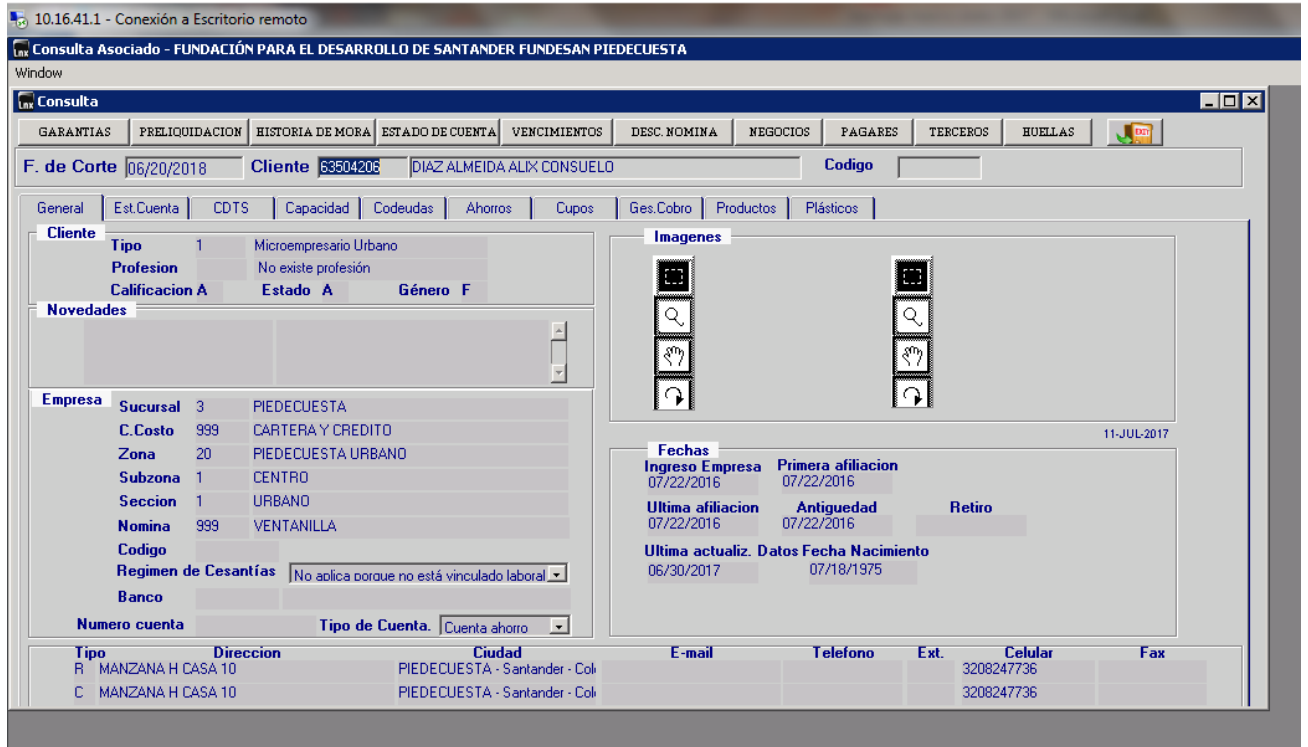
Ilustración 3

The screenshot displays a web application interface for 'Consulta Asociado' from 'FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO DE SANTANDER FUNDESAN PIEDECUESTA'. The main window shows a 'Detalle de Obligaciones de Cartera' for obligation 11 (SP010680) with a modalidad of 39 (LINEA FORTALECIMIENTO SEMILLA SF SG SP). The obligation details include: Ultimo Pago 05/03/2018, Ult Reestruct, Ult Reprog, No. Reestruct.0, Doc. Cont 2017 3 SI 3000001, Nov Permanente? (checked), Calificación A, Nomina 999 VENTANILLA, and Tasa de Mora 41.76. A table of 'Garantias' shows one entry with Identificación 37823415, Descripción / Nombre Codeudor ALMEIDA HERNANDEZ FLOR DE MARIA, Vlr Asegurado .00, and Vlr Bien .00. The 'Dirección del Codeudor' section includes: Direccion MZ H CASA 10 CHACARITA II, Barrio, Ciudad, Telefono, Telefono Movil 3187852568, Fax, and E-mail. On the right, a table shows 'Crecimiento' and 'Prox.Venc.' with values 6,040 and 239,725 respectively. The interface also features a navigation menu with options like GARANTIAS, PRELIQUIDACION, HISTORIA DE MORA, ESTADO DE CUENTA, VENCIMIENTOS, DESC. NOMINA, NEGOCIOS, PAGARES, TERCEROS, and HUELLAS. A sidebar on the left shows 'Obligaciones' with a table containing '11' and 'SP010680'. At the bottom right, there are buttons for 'Imprimir', 'Movim/Venc', and 'Movimientos'.

Fuente: Fundesan



Ilustración 4



Fuente: Fundesan

**ENVIO COMUNICADOS DE COBRO**

Cuando el cliente incumple con tres acuerdos de pagos el día 20 de cada mes se imprime el comunicado tanto para titular como codeudor donde se evidencia toda la información y estado del crédito. Este comunicado es llevado por el asesor quien realiza una visita de cobro con el fin de realizar una comunicación más asertiva y ubicar a clientes que no se lograban comunicar por llamada telefónica. Estos comunicados generan que muchos clientes pongan sus obligaciones al día. A cada cliente se le deja una respectiva copia y el recibido se regresa para su debido archivo como evidencia.

Ilustración 5



**FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO DE SANTANDER FUNDESAN**  
890204710

**RECORDATORIO DE OBLIGACIONES VENCIDAS**

<b>Sr.(a)</b> <b>ACEVEDO PINEDA YARBLEY</b> MZ SA LO 20 GIRON <span style="float: right;"><b>Barrio VEREDA ACAPULCO</b></span>	<b>Fecha de Expedición</b> 06/20/2016 <hr/> <b>Cedula</b> 63454376
---	---

**Apreciado Cliente**

**REFERENCIA: NOTIFICACION 01 COBRO PREVENTIVO**

En Fundesan estamos comprometidos con su protección y desarrollo como empresario, razón por la cual y dando cumplimiento a nuestro principio de transparencia, debemos informarle que actualmente su(s) crédito(s) registra(n) la siguiente mora

Obligación	Descripción	Fecha de Cuota	No de Días vencidos	Valor Vencido	Tipo de obligación
11 50010116	LINEA FORTALECIMIENTO SEMILLA SF SG SP Deudor 91491192 ACEVEDO PINEDA JOHN JAIRO	06/09/2016	11	163,503	CODEUDOR
<b>Total vencido</b>				163,503	

Por lo anterior expuesto, es importante mencionarle la importancia de mantener su crédito al día, para evitar que llegue a instancia de COBRO PREJURIDICO con 30 días de mora, proceso que incrementará en un 6% sobre el valor total vencido por lo cual le solicitamos presentarse a la mayor brevedad posible en nuestras oficinas.

ATENTAMENTE



ING. PAOLA ANDREA RIOS DELGADO  
Asesora Cobranzas - FUNDESAN  
Teléfono: 6520303 Ext.4

EN CUMPLIMIENTO DEL ARTICULO 12 DE LA LEY 1266 DE 2008, NOS PERMITIMOS INFORMARLE QUE FUNDESAN PROCEDERÁ A REPORTAR LA INFORMACION NEGATIVA POR EL MANEJO DE SU CRÉDITO A LAS CENTRALES DE RIESGO.

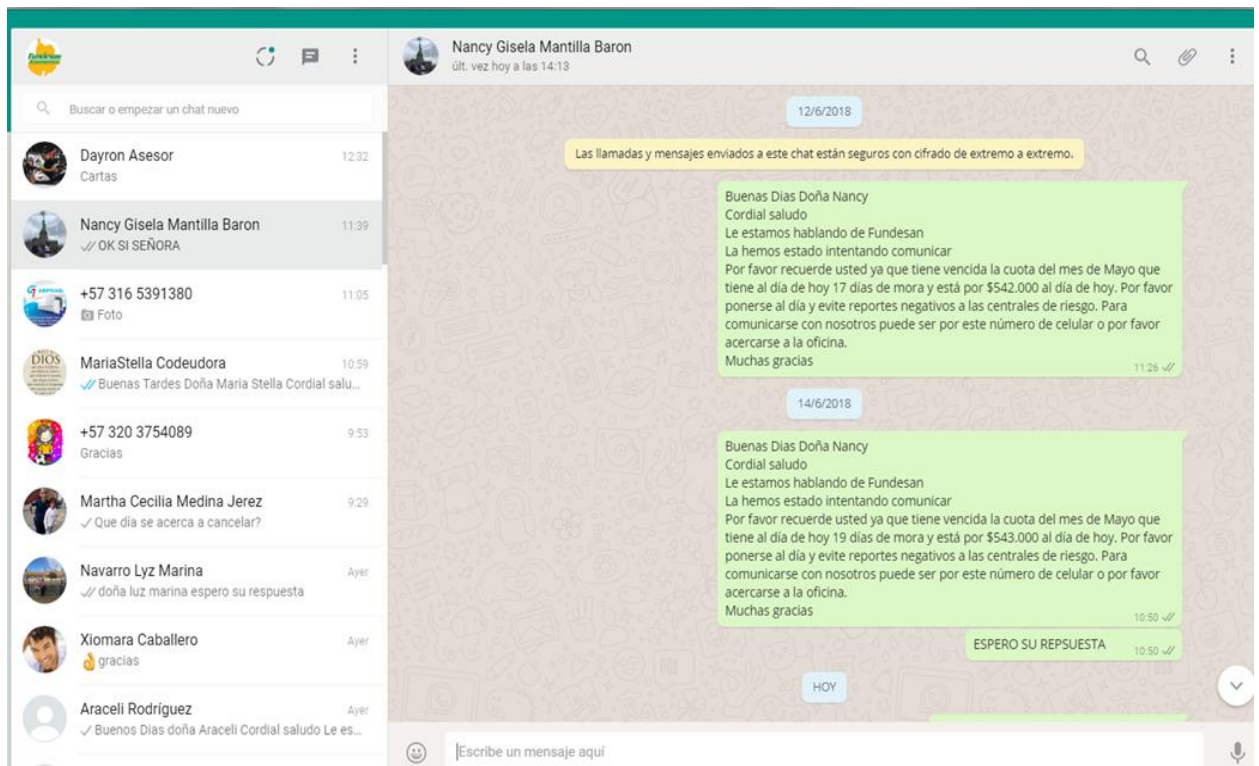
Si al momento de recibir esta comunicación Usted ya canceló haga caso omiso a este mensaje, para mayores informes al 6520303 Ext.4 Departamento de Cobranzas

Fuente: Fundesan

## COBRO POR MENSAJE DE WHATSAPP

Esta gestión se realiza cuando el cliente o codeudor tiene su teléfono apagado o no contesta con el fin de tener evidencia de que si se había notificado. Muchas veces los clientes respondían los mensajes y se lograba un acuerdo de pago y cancelación de las cuotas vencidas.

Ilustración 6



Fuente: Fundesan

## MANEJO DE ARCHIVO

Cada cliente tiene su respectiva carpeta donde se archiva todos los formularios y documentos anexados en la solicitud del crédito, para realizar llamadas a las referencias es necesario sacar la carpeta de cada cliente o para archivar las notificaciones que el asesor llevo.

Ilustración 7



Fuente: Fundesan

### 3.3. Fase 3: Presentar informes de la gestión de la cartera y optimización de la misma

Tabla 3 Fase 3: Presentar informes de la gestión de la cartera y optimización de la misma

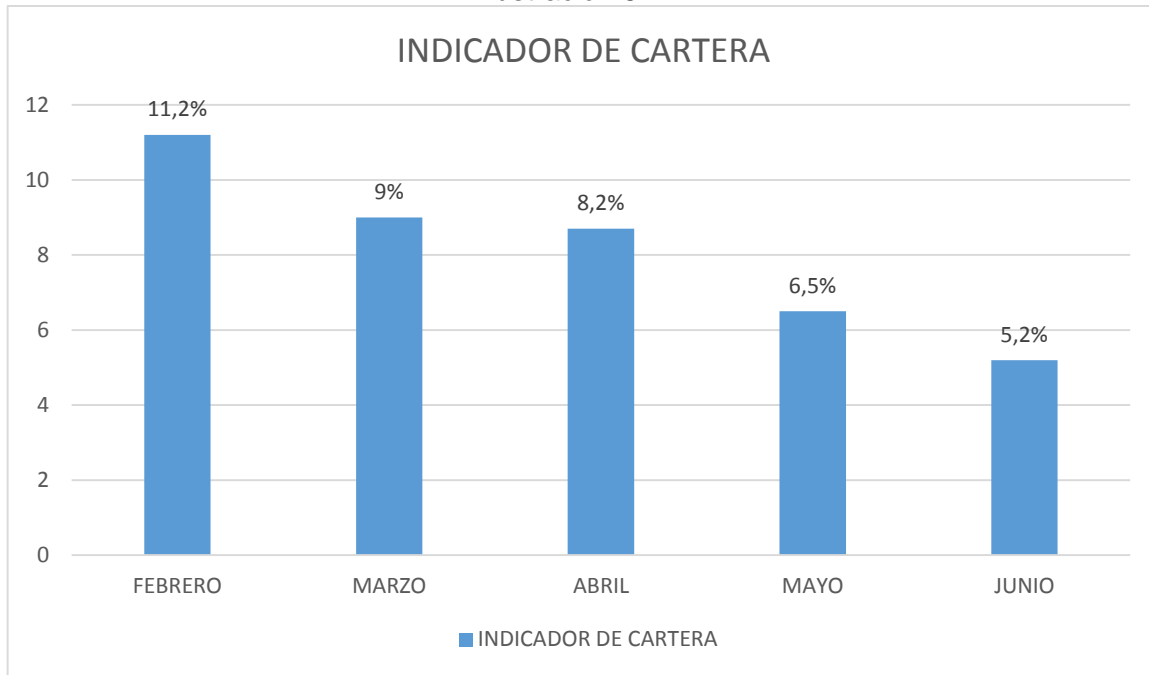
Tipo	Elementos
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentar informes de la gestión de la cartera y optimización de la misma</li> </ul>
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fundesan</li> <li>• Conexión a internet</li> <li>• Computador</li> <li>• Programas del computador</li> <li>• Navegador Web</li> <li>• Word</li> <li>• Excel</li> </ul>
Resultados	Se realiza los informes donde se evidencian los resultados de la gestión realizada por medio del indicador de cartera.

Fuente: Autor

El indicador de cartera permite ver y medir la cartera que hay vencida a continuación la relación de cada mes:

Se encontró que en Fundesan se tenía un indicador muy alto al momento de entrar que corresponde al 11,2% del mes de febrero este porcentaje se debe a que se llevaba casi 3 meses sin realizar gestión de cobro. En el primer mes que corresponde al mes de marzo se puede ver que en indicador bajo a un 9% y de igual manera disminuye en los demás meses durante la práctica. Teniendo como resultado en el mes de abril un 8,2%, mayo 6,5% y junio un indicador de 5,2%.

Ilustración 8



Fuente: Autor

#### 4. RESULTADOS

- A través de la aplicación de los objetivos específicos se identificó la cartera vencida de las líneas de microcrédito, emprendimiento, estudiantil y agrícola donde se identificó a los clientes que se encontraban en morosidad el cual podían estar en cobro persuasivo o pre-jurídico.
- Se gestionó el cobro de la cartera vencida, que tenía como fin dar una constante solicitud de pago o de convenir acuerdo de pago, de acuerdo a sus capacidades financieras.
- Se presentó un informe de la gestión de cartera y optimización de la misma. Se realiza los informes donde se evidencian los resultados de la gestión realizada por medio del indicador de cartera.

## 5. CONCLUSIONES

Como resultado del presente proyecto se puede concluir que Fundesan maneja una cartera muy alta ya que tras casi 3 meses no gestionar el cobro, como resultado obtuvo un incremento en el indicador cartera, el cual no fue conveniente para la empresa. Durante la práctica se realizó un proceso de cobro que comenzaba desde la identificación de los clientes en mora hasta presentar un informe de cartera. Este proceso fue muy efectivo, ya que el indicador presentó una disminución del 6% en este periodo, lo cual fue muy bueno para la entidad ya que este proceso aportó al cumplimiento de los objetivos empresariales.



## 6. RECOMENDACIONES

Se recomienda al área de cobranza en su gestión de Fundesan:

- Actuar en el marco de la Ley.
- Abstenerse de realizar acciones que afecten los derechos de los consumidores financieros, como contactarlos en horarios no adecuados o que no correspondan con su perfil laboral.
- Dar estricto cumplimiento al deber de confidencialidad respecto de la información de los clientes, garantizando la reserva y custodia de su información personal y crediticia.
- Establecer procedimientos para la atención de las quejas que reciban por los métodos de cobranza, verificando las posibles fallas por parte de los funcionarios a cargo de dicha tarea y/o de las empresas de cobranza, determinando posibles incumplimientos a los requerimientos legales. (Superfinanciera, 2018)

## 7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASOBANCARIA. (s.f.). *SER+SER*. Obtenido de <https://www.asobancaria.com/sabermassermas/que-implica-ser-codeudor/>

Calderon, B. (s.f.). *CEFA*. Obtenido de La Cobranza: [http://www.cefa.com.mx/art\\_art110727.html](http://www.cefa.com.mx/art_art110727.html)

Camacho, V. (s.f.). *Desarrollar un programa de cobranza lider en recaudo de cartera de los clientes actuales y potenciales de Colombia*. Obtenido de <https://intellectum.unisabana.edu.co/handle/10818/3461>

FUNDESAN. (s.f.). Obtenido de FUNDESAN: <https://www.fundesan.org/script/asisomos/index.php>

Gonzalez , S. (2016). *UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL*. Obtenido de GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SU INCIDENCIA EN LA.

*Guías Jurídicas*. (s.f.). Obtenido de *Guías Jurídicas*: [http://guiasjuridicas.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAAAEAMtMSbF1jTAAAUNjY0NTtbLUouLM\\_DxbIwMDCwNzAwuQQGZapUt-ckhIQaptWmJOcSoAYLzqUTUAAAA=WKE](http://guiasjuridicas.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAAAEAMtMSbF1jTAAAUNjY0NTtbLUouLM_DxbIwMDCwNzAwuQQGZapUt-ckhIQaptWmJOcSoAYLzqUTUAAAA=WKE)

ICETEX. (s.f.). *ICETEX*. Obtenido de [http://www.icetex.gov.co/dnnpro5/Portals/0/Documentos/Contratos/Licitaciones2015/Publica09/Anexo9-Descripcion\\_Procesos-Cobranza.pdf](http://www.icetex.gov.co/dnnpro5/Portals/0/Documentos/Contratos/Licitaciones2015/Publica09/Anexo9-Descripcion_Procesos-Cobranza.pdf)

misabogados.com. (31 de mayo de 2017). *misabogados.com*. Obtenido de *¿Qué es la administración y recuperación de cartera?:* <https://www.misabogados.com.co/blog/que-es-la-administracion-y-recuperacion-de-cartera>

Moreta, V. (febrero de 2014). *Trabajo de Investigación previo a la obtención del Título* . Obtenido de La Recuperación de Cartera Vencida .

Ortigosa, j. (2011). *IMPLEMENTACIÓN DE UNA METODOLOGÍA DE COBRANZA*. Guatemala.

Posada, L. (s.f.). *LIQUIDEZ Y RECUPERACIÓN DE CARTERA*. Obtenido de <http://repository.ean.edu.co/bitstream/10882/1964/1/PosadaPamela2012.pdf2>

Rosero, J. (2016). *UNIVERSIDAD REGIONAL AUTÓNOMA DE LOS ANDES*. Obtenido de SISTEMA DE RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA EN LA .

Sanchez , R. (03 de 05 de 2018). *Recuperación del sector bancario*. Obtenido de La Republica : <https://www.larepublica.co/analisis/rodrigo-sanchez-2721487/recuperacion-del-sector-bancario-2721480>

*significados*. (2015). Obtenido de *significados*: <https://www.significados.com/cliente/>

*significados*. (2016). Obtenido de *significados*: <https://www.significados.com/servicio/>

SUPERFINANCIERA. (s.f.). Obtenido de <https://www.superfinanciera.gov.co/SFCant/ConsumidorFinanciero/cap6nu8.pdf>

UTS. (2014). *uts.edu.co*. Recuperado el 15 de 11 de 2016, de [www.uts.edu.co](http://www.uts.edu.co)

