

smart notes



Putting the Principles into Practice

NUMBER 1 | FEBRUARY 2010

Las prácticas apropiadas de cobro demuestran respeto por los clientes y al mismo tiempo enfatizan la necesidad de cumplir los compromisos con los prestamistas.



Una institución demuestra prácticas apropiadas cuando el personal trata a los clientes con dignidad aún cuando no logran cumplir sus compromisos financieros. FinComún comenzó como una cooperativa de crédito en México en 1994, promoviendo el ahorro entre sus miembros. Desde el 2005, FinComún opera como una institución financiera regulada ofreciendo a sus clientes productos y servicios

financieros entre los cuales se encuentran: crédito, ahorro, seguros y otros. A través de alianzas con socios estratégicos, atiende a más de 150.000 clientes de ahorro y crédito.

En el 2008, al enfrentarse con altas tasas de castigo, FinComún desarrolló un programa llamado "Cobranzas con Dignidad" y realizó una revisión total del proceso de cobranza para enfocarse más en los resultados de los clientes y la recuperación de cartera. Implementa entonces políticas y procedimientos para implementar entre su personal una nueva filosofía de cobranza. El personal ha estado muy contento con los efectos de esta en las relaciones con los clientes y la calidad de la cartera.

Cobranza Con Dignidad En Fincomún

En el 2008, al enfrentar altas tasas de castigos, FinComún implementó una nueva filosofía de cobranzas para así poder apoyar a sus clientes mientras ellos enfrentan la crisis financiera global y al mismo tiempo combatir el castigo de cartera. La nueva filosofía, Cobranzas con Dignidad, se enfoca en el pensamiento que los agentes de cobro deben tratar a los clientes como ellos quisieran ser tratados.

Al enfocarse no solamente en los resultados para los clientes sino también en la recuperación de cartera, FinComún fue capaz de fortalecer sus relaciones con los clientes, incrementar los pagos a tiempo y mitigar algunos de los efectos de la crisis financiera global en el portafolio de la institución.

RESETEANDO LA FILOSOFIA DE COBROS

Cobranza con Dignidad quita énfasis en el cobro y promueve el escuchar a los clientes para darles así una solución de pago. El personal de cobro que trabaja en campo es instruido a referirse a los clientes impuntuales como "clientes con dificultades" en vez de "clientes morosos" para así evitar el estigma social asociado con la palabra moroso.

El nuevo proceso de cobranza de FinComún está estructurado de la siguiente manera:

1. 0 – 56 días de mora: Los oficiales de crédito manejan las cobranzas.
2. 56 – 90 días de mora: Los especialistas en cobranzas toman control del proceso, llevando a cabo hasta tres visitas en los hogares de los clientes en donde se ofrece consejería financiera y soluciones de pago. Durante la primera visita, el especialista escucha los problemas de los clientes para determinar la razón de la demora en pagos. En la segunda visita, el especialista describe al cliente las diferentes opciones de pago existentes y le pide que piense sobre cuál sería su preferencia. Estas opciones incluyen



Impulsando tu desarrollo



periodos de pago extendidos, la combinación de entrega de activos y efectivo y la reestructuración de la deuda. Durante la visita final, el especialista y el cliente trabajan juntos para escoger la mejor opción.

3. 90 – 270 días de mora: Si no se logró llegar a un arreglo de pago con los clientes, el departamento legal de FinComún comienza los procedimientos de recuperación legal.
4. 270+ días de mora: El departamento legal continúa con el proceso de recuperación, llevando a los clientes a las cortes de ser necesario.

personal ha incrementado de manera dramática el valor de los préstamos morosos recuperados. Entre el 2006 y el 2007 la recuperación de préstamos moroso incremento de 116% a 140% como proporción del PAR 30 a final de cada año. A pesar de la crisis financiera, el porcentaje permaneció en 127%, niveles superiores que manejaba FinComún antes de Cobranza con Dignidad.

AÑO	PORTAFOLIO	PAR 30	MONTO DE PRÉSTAMOS MOROSOS PAGADOS (PORCENTAJE DE PAR 30)
2006	292.8	5.89%	20 (115.9%)
2007	471.4	8.51%	56 (139.6%)
2008	493.9	17.84%	112 (127.1%)

Cifras: Millones de Pesos Mexicanos; Fuente: MIX y FinComún

De acuerdo con el personal de FinComún, desde su implementación, este proceso enfocado en el

EL PERSONAL DE COBRANZA CON DIGNIDAD

El punto neurálgico de la Filosofía de Cobranza con Dignidad es el manejo de recursos humanos. Dando marcha atrás a la anterior política que dio resultados insatisfactorios, FinComún discontinuó el uso de agentes de cobro externos, y ahora utiliza personal interno para realizar los cobros.

Los proceso de contratación, entrenamiento y evaluación de desempeño están orientados a apoyar la filosofía de Cobranza con Dignidad. De acuerdo a FinComún, todos los empleados, desde el CEO hasta abajo deben apoyar a aquellos clientes que quieren pagar pero no cuentan con los medios suficientes para pagar puntualmente.

FinComún fortalece este proceso al entrenar a su personal en comunicaciones, trabajo en equipo, negociación y manejo de estrés para transformar a los oficiales que realizan el cobro en agentes especializados en el nuevo enfoque.

En el 2007, FinComún también creó el Instituto FinComún, un centro de entrenamiento que se especializa en formalizar el entrenamiento institucional y ahora ofrece un módulo en prácticas de cobranzas. El módulo incluye temas como las soluciones de pago (opciones de pago, reestructuración etc.) y colocación para evitar los atrasos e implementar la cobranza.

COBRANZA DURANTE LA CRISIS

La crisis financiera global ha afectado profundamente tanto a los clientes de FinComún como a la institución. Muchos clientes que anteriormente recibían remesas de los Estados Unidos y otros países ahora recibieron menos dinero, disminuyendo sus ingresos y su habilidad de pagar sus préstamos. De manera simultánea, muchos clientes vieron una caída en las ventas de sus pequeños negocios. La cartera castigada tuvo un incremento dramático, llegando a ser hasta 28% al comenzar el 2009. La filosofía de Cobranza con Dignidad, orientada a combatir los atrasos en los pagos facilitó una reducción de los índices de castigo de cartera la cual llegó hasta el 21% al final del año.

Lo básico de...

COBRANZAS CON DIGNIDAD

1. El Código de Ética de la Institución no permite las prácticas de cobro abusivas o coercitivas. Los asesores de cobro y los especialistas en recuperación deben tratar a los clientes como ellos quisieran ser tratados.
2. Los agentes de cobro son empleados de la IMF, entrenados en su Código de Ética especialmente en las prácticas aceptables y no aceptables.
3. El proceso de reclutamiento considera sus valores como un factor relevante.
4. Los agentes de cobro son responsables por su comportamiento, las consecuencias de violar las políticas están claramente delimitadas.
5. Durante el proceso de recuperación, los agentes especializados de cobranza crean relaciones a través de sus múltiples reuniones con los clientes para entender las razones por las cuales los clientes no logran pagar a tiempo, se ganan su confianza y encuentran una solución mutuamente beneficiosa.
6. Los incentivos de los agentes de cobro toman en cuenta medidas que indican la satisfacción del cliente durante el proceso de cobranza como la ética, las quejas de los clientes, y otras.
7. El departamento de auditoría interna revisa el cumplimiento de los agentes con los códigos y manuales institucionales
8. Los clientes morosos son incluidos en encuestas de satisfacción para capturar su percepción del trato durante el cobro.



para mantener las recuperaciones a un nivel de 10 millones de pesos mexicanos (US \$ 725.000) por mes, a través de todo el 2008.

- Cada mes, el departamento de cobranza devuelve al departamento de crédito 1,200 cuentas, cada una representa a un cliente que ha restablecido su relación comercial y comienza a pagar puntualmente.
- El manejo de personal enfocado en valores permite mejorar las interacciones con los clientes y da como resultado una relación más cercana con ellos. La gerencia ve que Cobranza con Dignidad ha permitido a los agentes de cobro ganar la confianza de los clientes.

Para más información sobre las prácticas de FinComún, favor de contactar a Juan Ahedo a jahe-do@FinComún.com.mx

Por: Cara Forster

Con un agradecimiento especial a Alexandra Annes da Silva y Nick Wolf por su especial colaboración.

La gerencia de FinComún cree que Cobranza con Dignidad tiene ventajas para la rentabilidad no-financiera. Piensan que como el resultado de este nuevo esquema de cobranza que coloca al cliente primero, la publicidad voz-a-voz ha mejorado la reputación de FinComún, como una organización pro-cliente.

BENEFICIOS PRACTICOS

La gerencia de FinComún resalta los siguientes resultados positivos de la implementación de Cobranza con Dignidad:

- El entrenamiento especializado desarrollo las habilidades del equipo de cobranza



En microfinanzas, nuestros clientes son lo primero