

IMPACTO FINANCIERO DE LOS CLIENTES MOROSOS BANCA PERSONAL EN EL
BANCO BANCOLOMBIA, PERIODO 2009-2014

LUISA FERNANDA PARRA MUÑOZ
KATERIN YESET LONDOÑO URREGO

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER
FACULTAD DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y MERCADEO
ADMINISTRACIÓN FINANCIERA
MEDELLÍN
2015

IMPACTO FINANCIERO DE LOS CLIENTES MOROSOS BANCA PERSONAL EN EL
BANCO BANCOLOMBIA, PERIODO 2009-2014

LUISA FERNANDA PARRA MUÑOZ
KATERIN YESET LONDOÑO URREGO

Trabajo de Grado para optar al título de Administrador Financiero

Asesor:

JULIÁN PATIÑO

Asesor de Trabajos de Grado

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER
FACULTAD DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y MERCADEO
ADMINISTRACIÓN FINANCIERA
MEDELLÍN
2015

Ante todo a DIOS, por la Vida, por concedernos esta bendición tan grande de convertirnos en profesionales de bien al lograr un nuevo peldaño en nuestras vidas, de lo que estamos seguras vendrán nuevos éxitos.

A nuestras familias, quienes siempre nos han acompañado y creyeron en nuestro futuro, apoyándonos incondicionalmente en el logro de esta importante meta.

Luisa Fernanda

Katerin Yeset

AGRADECIMIENTOS

Las autores expresan sus agradamientos a:

Directivas de Bancolombia, área de Conciliación con los Clientes, por la información suministrada respecto al comportamiento de los usuarios de la Banca Personal.

Dr. Andrés Felipe Uribe Acosta, Coordinador de Trabajos de Grado, Fase I y al Ingeniero Julián Patiño, asesor de la fase II, por sus valiosos y oportunos aportes y observaciones, para llevar a feliz término la culminación de nuestro trabajo de grado.

RESUMEN

En este trabajo se busca evaluar las principales causas en el aumento de la cartera morosa de “Banca Persona Natural” del sistema financiero en Colombia y en especial de la entidad Bancolombia durante el periodo 2009 – 2014, que medidas normativas y regulatorias se han venido tomado por parte no solo las entidades financieras si no también el estado para disminuir los índices de morosidad que afectan de manera indirecta la economía del país.

De acuerdo con los resultados obtenidos podemos concluir que la cartera de Bancolombia se encuentra dentro de los niveles aceptables ya que la provisión de cartera de dudoso recaudo ha venido disminuyendo en comparación al sector financiero.

PALABRAS CLAVES

Morosidad, Cartera Vencida, Riesgo de Crédito, Deudores

ABSTRACT

This paper seeks to evaluate the main causes of the raise in non-performing loans of the “Banca Natural People” segment of the financial system in Colombia, particularly of Bancolombia’s Group from 2009 to 2014. Furthermore, it is analyzed what policy and regulatory measures have been taken not only by the financial institutions but also by the Colombian State to reduce the non-performing loans rates that indirectly affect the country's economy.

According to the obtained results it can be concluded that the non-performing loans of Bancolombia are within acceptable levels because its provisions of doubtful collection portfolio has decreased compared to the financial sector.

KEYWORDS

Non-performing loans, Credit Risk, Debtors

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
1. TEMA	11
2. IDEA	12
3. ANTECEDENTES	13
4. OBJETO DE ESTUDIO	25
5. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	26
5.1 Descripción	26
5.2 Formulación del problema	30
5.2.1 Pregunta principal	30
5.2.2 Preguntas subalternas	30
6. OBJETIVOS	31
6.1 Objetivo general	31
6.2 Objetivos específicos	31
7. JUSTIFICACIÓN	32
8. MARCO REFERENCIAL	40
8.1 Marco conceptual	40
8.2 Marco Histórico	45
8.2.1 Sector bancario colombiano	45
8.2.2 Insolvencia económica	47
8.3 Marco Teórico	48
8.3.1 características de la ley de insolvencia para personas	48
8.3.1.1 Finalidad	48
8.3.1.2 protecciones del deudor	49
8.3.2 Consideraciones sobre cartera morosa	50
8.3.2.1 Importancia de la cartera vencida	50
8.3.2.2 Generación de Valor y estrategias de gestión	52
8.3.2.3 Estrategias de gestión	54
8.3.2.4 Estrategias y sofisticación en las moras tempranas	54
8.3.2.5 Estrategias en las moras altas	56
8.3.2.6 Tendencias para lograr sofisticación en la recuperación de cartera	57
8.3.3 Factor del riesgo financiero	60
8.3.3.1 Primer Pilar	61
8.3.3.2 Segundo Pilar	62
8.3.3.3 Tercer Pilar	62
8.4 Marco legal	66
8.5 Marco contextual	74
9. MARCO METODOLÓGICO	76
9.1 Tipo de investigación	76
9.2 Método de investigación	77
9.3 Metodología	77
9.4 La hipótesis de la investigación	78
9.5 El diseño de la investigación	79
9.5.1 Fuentes primarias	79

9.5.2 Fuentes Secundarias	80
9.6 Técnicas	80
9.6.1 La Entrevista	80
9.6.2 La Observación	80
9.6.3 Encuesta	81
9.6.4 El Cuestionario	81
9.7 Instrumentos	82
9.7.1 La Entrevista	82
9.7.2 La Observación	82
9.7.3 La Encuesta	82
9.8 Muestra	82
9.8.1 La Población	82
9.8.2 Muestra	83
9.9 Análisis de los resultados de investigación	85
9.9.1 La Entrevista	85
9.9.2 Observación	85
9.9.3 La Encuesta	87
10. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	90
10.1 Encuesta Mixta a usuarios morosos	90
10.2 Entrevista Directivas Bancolombia	99
10.3 Entrevista a Covinoc (oustsorcing Bancolombia)	103
10.4 Análisis general	105
11. CONCLUSIONES	112
12. RECOMENDACIONES	114
BIBLIOGRAFÍA	116
APÉNDICES	121

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Antecedentes estudios sobre modelación	19
Tabla 2. Conclusión estudio modelación	20
Tabla 3. Comportamiento de morosidad en Antioquía	83
Tabla 4. Variables de medición	86
Tabla 5. Resumen análisis	87
Tabla 6. Respuestas a la pregunta 1 de la encuesta	91
Tabla 7. Respuestas a la pregunta 2 de la encuesta	92
Tabla 8. Respuestas a la pregunta 3 de la encuesta	93
Tabla 9. Respuestas a la pregunta 4 de la encuesta	94
Tabla 10. Respuestas a la pregunta 5 de la encuesta	96

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Crecimiento del PIB anual frente al crecimiento de la cartera	34
Gráfica 2. Composición por deudores de la expansión del sistema financiero	34
Gráfica 3. Composición de la cartera	35
Gráfica 4. Indicador de mora: cartera vencida/cartera bruta	36
Gráfica 5. Impacto financiero de la cartera vencida	52
Gráfica 6. Valor vs. Sofisticación en la recuperación de cartera	58
Gráfica 7. Mapa del Trámite de la ley 1380 de 2010	73
Gráfica 8. Alternativas previas de pago	91
Gráfica 9. Alternativa de conciliación.	92
Gráfica 10. Percepción sobre conciliación	93
Gráfica 11. Percepción mejor alternativa solución	95
Gráfica 12. Manejo de relaciones con el deudor.	96

LISTA DE ILUSTRACIONES

	Pág.
Ilustración 1. Carta Orgánica	75
Ilustración 2. Estructura comercial y de servicios	75

1. TEMA

La temática abordada de acuerdo con el área de conocimiento la constituye el sector de los servicios financieros y bancarios en general, específicamente en la *banca personal* respecto al impacto que generan los clientes morosos que demandan créditos (de consumo, comerciales, de vivienda y microcréditos) para atender sus diversas necesidades.

Lo anterior debido a las estadísticas, tanto de endeudamiento a través de esta *banca personal* como los crecientes niveles de retraso en el pago los diferentes créditos, que han alertado las autoridades económicas del país, toda vez que este fenómeno se ha convertido en una problemática nacional de orden económico, no solo por el deterioro de los niveles de rentabilidad de la banca al no verse el retorno de estas inversiones, sino a los desencadenamientos económicos y onerosos que generan las medidas cautelares jurídicas para los deudores.

2. IDEA

La propuesta de estudio se direcciona a analizar el impacto financiero de los clientes morosos banca personal en BANCOLOMBIA, durante el periodo 2010-2014, en cuanto a los orígenes que han motivado los niveles de morosidad como las consecuencias que se han desencadenado de este fenómeno nacional, es decir, tanto a nivel de las entidades bancarias, en este caso Bancolombia y desde los deudores, entrar a analizar dichos orígenes, consecuencias y tendencias del mismo flagelo económico.

La idea es entonces, abordar a la entidad financiera Bancolombia, especialistas de la banca y la economía, al igual el público deudor, y las mismas empresas de cobranzas (*Outsourcing*) sobre las percepciones que ellos tienen respecto a los factores que han motivado el origen y persistencia de esta problemática, y las eventuales consecuencias que se generan para ambas partes, acreedor y deudor.

3. ANTECEDENTES

Al realizar una búsqueda bibliográfica acerca de los estudios relevantes sobre el tema, se logra una construcción de los antecedentes del mismo.

TEMA 1: Investigación Documental: MOROSIDAD CREDITICIA Y TAMAÑO: UN ANÁLISIS DE LA CRISIS BANCARIA PERUANA.

(Guillen, 2002)

Autor(es): Jorge Guillén Uyen

Año: 2002

Descripción/objetivo: Explorar lo ocurrido en el sistema financiero peruano durante la última década, explorando para ello los factores que determinaron la morosidad crediticia durante este periodo, y sobre todo tratando de demostrar que los bancos tuvieron diferentes respuestas a las primeras señales de crisis, dependiendo del tamaño de los mismos. El objetivo principal del trabajo, es mostrar que al igual que otras crisis financieras, la ocurrida en el Perú en la última década tuvo un fuerte componente especulativo, de exceso de optimismo y miopía teórica generalizada.

Conclusión:

- La cartera atrasada bancaria no sólo se ve afectada por factores macroeconómicos, sino también por microeconómicos. Para el caso peruano, se observa que la sensibilidad de la morosidad a estos factores depende del tamaño de la institución. De esta manera, los bancos más grandes dependen más de determinantes externos que internos, debido probablemente al mejor aprovechamiento de economías a escala en recursos e información destinados a la evaluación y manejo del riesgo crediticio.
- Los bancos medianos y pequeños dependen de factores externos e internos. Entre los últimos destacan los relacionados a la política de otorgamiento de créditos y eficiencia productiva en el caso de los bancos medianos y la conducta tomadora de riesgos en el caso de los bancos pequeños.

TEMA 2: Monografía: MODELO DE GESTIÓN DE CARTERA MOROSA

(Chirinos, 2002)

Autor(es): Marco Antonio Chirinos Rixe

Año: 2002

Descripción/objetivo: Plantear un Modelo de Gestión de Cobranza que asegure la eficiencia y eficacia en la administración y control de la cartera; Organizar la función de cobranza, llevar a cabo las distintas tareas para cobrar más rápido y efectuar un seguimiento más eficaz de las gestiones de cobranza; Clasificar los clientes a los efectos de diseñar distintas gestiones y psicologías de cobranza.

Conclusión: Las políticas sobre el manejo de cartera y su metodología para su recuperación se convierten en un importante tema para la gerencia, de toda empresa que conceda crédito, especialmente por los impactos de tipo financiero en materia de rentabilidad, que puede ocasionar una cartera sin sus debidos controles.

TEMA 3: Tesis doctoral: MEDICIÓN Y CONTROL DE RIESGOS FINANCIEROS EN EMPRESAS DEL SECTOR REAL

(Ávila, 2005)

Autor(es): Juan Carlos Ávila Bustos

Año: 2005

Descripción/objetivo: Identificar y medir los riesgos financieros y establecer estrategias de control que puedan evitar el riesgo, de acuerdo a las políticas de riesgo financiero establecidas.

Conclusión: Posterior a la identificación y medición de los riesgos financieros, es necesario establecer y controlar los límites de aceptación de riesgos, que van acorde al método de administración de riesgos seleccionado que puede ser evitar el riesgo, gestionar el riesgo, absorber el riesgo o transferir el riesgo, de acuerdo a las políticas de riesgo financiero establecidas. Por último, resulta relevante la implementación de un modelo de control interno relacionado con la gestión del riesgo financiero, con la finalidad de limitar, neutralizar y monitorear los riesgos que pueden afectar a una organización, a través de la investigación y análisis de riesgos relevantes.

TEMA 4: Tesis doctoral: LA GESTIÓN DEL VALOR DE LA CARTERA DE CLIENTES Y SU EFECTO EN EL VALOR GLOBAL DE LA EMPRESA. DISEÑO DE UN MODELO EXPLICATIVO COMO UNA HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS DE MARKETING.

(Valenzuela, 2007)

Autor(es): Leslier Maureen Valenzuela Fernández

Año: 2007

Descripción/objetivo: Profundizar en el estudio referente al impacto que puede tener la gestión orientada al valor del cliente sobre el valor global de la empresa, aportando una visión teórica que respalde las primeras interpretaciones de esta nueva filosofía de gestión sobre el futuro desarrollo del mundo empresarial.

Conclusión: Los avances de las tecnologías están introduciendo nuevas formas y medios para interactuar con el cliente. Por lo tanto, se aprecia la necesidad de continuar investigando para comprender cómo los consumidores usarán estas tecnologías y cómo las compañías deberán incorporar estos avances tecnológicos para aumentar el valor de su cartera de clientes.

TEMA 5: Monografía: DISEÑO DE LA ESTRUCTURA DE RECUPERACION DE CARTERA PARA EMPRESAS DE VENTA DIRECTA

(Morales & Sierra, 2007)

Autor(es): Lilian Morales Roldan, Gloria Susana Sierra Velásquez

Año: 2007

Descripción/objetivo: En el caso de las empresas de venta directa (Puerta – Puerta) se debe considerar la importancia que tiene un diseño específico de un sistema para el manejo de la recuperación de su cartera, debido a que las ventas a crédito, requieren de un control de las cuentas por cobrar, pues son uno de los principales rubros financieros de una empresa, que muestra el estado real de la empresa.

Conclusión:

- El diseño del sistema de recuperación logrará que las personas y las agencias de cobro, encuentren herramientas eficientes que les servirán como soporte general y ayudas que facilitarán la aplicación de la labor.
- Para que exista una excelente recuperación las empresas deben contar un sistema que contenga procesos y procedimientos claros, que lleve implícito en lo que se quiere y lo que debe hacer, la razón de ser de la empresa.

TEMA 6: Investigación documental: PREVENCIÓN Y CURA DE LA MOROSIDAD (ANÁLISIS Y EVOLUCIÓN FUTURA DE LA MOROSIDAD EN ESPAÑA)

(Marzo, Wicijo, & Rodríguez, 2008)

Autor(es): Carmen Marzo Más, Cristina Wicijo, Laura Rodríguez

Año: 2008

Descripción/objetivo: El estudio se enfocó a la solución de las siguientes preguntas: ¿Qué causaron exactamente las que determinan la morosidad? ¿Por qué la gente deja de pagar? ¿De qué manera y hasta dónde influyen en las tasas de morosidad las variables macroeconómicas tipo?

Conclusión: En estas fases de elevada morosidad las empresas proveedoras de bienes y servicios sufrirán en propia carne las consecuencias de las insolvencias de sus clientes. Sin embargo en las fases de bonanza económica los suministradores de bienes y servicios también se ven afectados por el incumplimiento de los plazos de pago en las transacciones comerciales.

TEMA 7: Investigación Documental: ANÁLISIS DE LA MOROSIDAD EN BASE A FACTORES MACROECONÓMICOS.

(Management Solutions, 2009)

Autor (es): Management Solutions

Año: 2009

Descripción/objetivo: Presentar un resumen de la previsión del comportamiento de la morosidad para los ejercicios 2009 y 2010 con base en las previsiones económicas publicadas y al modelo de estimación de la morosidad desarrollado. Al mismo tiempo se han contrastado los resultados del modelo para 2008 con la morosidad real de dicho periodo.

Conclusión:

- Un aumento o una disminución en el número de entradas en mora futuras permitirían planificar de manera más precisa las necesidades de las áreas de recuperaciones. Ante una situación de incertidumbre los modelos de seguimiento pueden utilizarse para hacer políticas proactivas con el objetivo de captar mejores clientes en términos crediticios.
- Debido al aumento de la morosidad los procesos de recuperaciones se están viendo estresados por el incremento en el volumen de operaciones y clientes a gestionar. Por tanto dichos procesos cobran en estos momentos una especial importancia en el ámbito de la gestión de riesgos, debiendo ser revisados y auditados permanentemente para la toma de decisiones.

TEMA 8: Artículo: UNA APROXIMACIÓN PARA ANALIZAR LA ESTABILIDAD FINANCIERA POR MEDIO DE UN MODELO DSGE*

(Pérez, 2009)

Nota: Un modelo DSGE (así se conoce por sus siglas en Inglés) es un modelo de equilibrio general dinámico y estocástico que originalmente intentan explicar fenómenos económicos agregados como el crecimiento económico.

Autor(es): David Pérez Reyna

Año: 2009

Descripción/objetivo: En este trabajo se presenta un modelo de equilibrio general dinámico y estocástico para analizar la estabilidad financiera de una economía cerrada y sin gobierno. El modelo se basa en el propuesto por Leao y Leao (2007), adicionando un incumplimiento endógeno del pago de la deuda por parte de los hogares y un requerimiento de provisiones para los bancos. Así se permite analizar el impacto que tienen cambios en algunas medidas de política monetaria y regulatorias sobre la estabilidad financiera. Los resultados sugieren que una política monetaria contraccionista puede tener implicaciones positivas en términos de estabilidad financiera.

Conclusión:

- Eventos de inestabilidad financiera pueden tener como consecuencia fluctuaciones importantes en variables macroeconómicas. En los dos años más recientes, estos eventos fueron una de las principales causas del comportamiento negativo en el crecimiento económico mundial.
- Para tener un mejor diagnóstico sobre la ocurrencia de estos eventos, cobra especial relevancia entender qué causa inestabilidad financiera y cómo la estabilidad en los mercados financieros puede verse afectada ante cambios las medidas de política vigentes.
- El equilibrio en el mercado de liquidez bancaria se consigue cuando las necesidades de liquidez de los bancos son iguales a la oferta de liquidez por parte del banco central.

TEMA 9: Tesis: LA GESTION DE LA BANCA PRIVADA ECUATORIANA

(Dominguez, Freire, & Noboa, 2009)

Autor(es): Juan Manuel Domínguez Andrade, Johanna Patricia Freire Jama, Ornella Adelaida Noboa

Año: 2009

Descripción/objetivo: Es importante hacer una revisión a través del tiempo de los distintos problemas que se han presentado en la industria bancaria y cuáles han sido las medidas tomadas y, de forma especial revisar cuál ha sido el costo social que han implicado.

Conclusión:

- En momentos en que la recuperación y cobro de la cartera se tornaba casi imposible, las provisiones para préstamos incobrables se estaban reduciendo sin que el organismo que debe supervisar denuncie y castigue tales acciones, esta conclusión se puede deducir fácilmente observando el índice de provisiones/cartera vencida, el cual muestra un descenso anual sostenido.
- La aplicación empírica de la recuperación de escala, nos revela la existencia en la banca ecuatoriana de rendimientos decrecientes a escala. La magnitud de este indicador varía entre -0.633 y -0.701. Es decir, al elevar un 100% de su gasto en insumos, solo obtendría un incremento del producto de alrededor 66%.

TEMA 10: INFORME 2010, GESTIÓN EMPRESARIAL

Autor(es): Bancolombia

Año: 2010

Descripción/objetivo: Fortalecimiento del Banco con la Banca de Personas y Pymes

Conclusión: Propuesta de valor para los segmentos. Continuar fortaleciendo el gerenciamiento de clientes mediante el crecimiento de los esquemas especializados de atención.

TEMA 11: LEY DE INSOLVENCIA ECONÓMICA PARA PERSONAS NATURALES

Autor(es): Instituto de Ciencia Política

Año: 2010

Descripción/objetivo: Analizar la recién sancionada Ley 1380 de 2010, que introduce en el ordenamiento jurídico colombiano la figura de la insolvencia económica para personas naturales no comerciantes.

Conclusión: En líneas generales la Ley establece la posibilidad de que personas naturales que entren en una situación económica difícil, la cual implique una cesación de pagos en sus obligaciones pecuniarias, puedan acudir ante un conciliador en concurso con sus acreedores y así llegar a un acuerdo de pago con ellos.

TEMA 12: Monografía: CRITICA A LA NUEVA LEY DE INSOLVENCIA ECONÓMICA PARA PERSONAS NATURALES NO COMERCIANTES: ANÁLISIS DE LA LEY 1380 DE 2010.

(Leal, 2010)

Autor(es): Miguel Ángel Leal Sánchez

Año: 2010

Descripción/objetivo: El nuevo régimen Colombiano de Insolvencia Económica de que trata la ley 1380 de 2010, por primera vez hace consideración a las personas naturales que no tienen una actividad mercantil. Pese a la expedición de la ley, quedan muchas dudas frente a la eficacia de la misma y frente al verdadero objetivo al que esta llamada esta norma.

Conclusión:

- Los requisitos normativos del artículo 4º de la ley 1380 de 2010, constituye un aspecto que debe analizarse con profundidad a la hora de determinar si una persona se acomoda a no al supuesto normativo del régimen de insolvencia para persona natural no comerciante.
- Un análisis de eficacia no debe mirarse en términos de cuántas personas se acogen a la ley de insolvencia en un tiempo determinado; sino comparar el número de intención de inicio de trámite versus el número de acuerdos de pago satisfactorios. No como se ha venido haciendo con la ley 1116 de 2006 donde muchas empresas se acogen por intención del empresario, sus socios, acreedores o las superintendencias pero nadie se pregunta por el resultado de la recuperación empresarial.

TEMA 13: Tesis de Maestría en Finanzas: MODELACION DEL RIESGO CREDITICIO PARA ESTIMAR LA PÉRDIDA ESPERADA EN UNA INSTITUCION FINANCIERA

(Armando & Aristizabal, 2010)

Autor(es): Armando Lenin Tamara, Raúl Enrique Aristizabal

Año: 2010

Descripción/objetivo: Calcular el riesgo proveniente de la cartera morosa.

Tabla 1. *Antecedentes estudios sobre modelación.*

ANTECEDENTES: ESTUDIOS A NIVEL MUNDIAL

ALGUNOS ESTUDIOS A NIVEL MUNDIAL					
INVESTIGADOR	AÑO	MODELO	OBJETIVO	VARIABLES	CONCLUSIÓN
Altman	1968	Análisis Discriminante	Estado de quiebra	Balance General Estado de Resultado	El ROA y la razón ventas-activos identifican el estado de bancarrota en las empresas.
Lennox	1999	Logit - Probit - Análisis discriminante	Comparar la capacidad de predicción de los modelos.	Razones financieras	Los modelos Logit y Probit tienen mejor nivel de predicción.
Alves	2004	Análisis de Cointegración	Análisis efectos de las variables macro sobre la probabilidad de incumplimiento.	Macroeconomicas Probabilidad de incumplimiento esperado (PIE)	Las variables macro determinan los valores del estado estacionario de la PIE.
Wong	2005	Análisis de Sensibilidad	Identificar las fuentes de vulnerabilidad estructural (riesgo sistemático).	Macroeconomicas	Las variables macro influyen sobre el riesgo sistemático.
Hoggarth	2005	Modelo VAR	Análisis efectos de las variables macro sobre el indicador de mora.	Macroeconomicas Indicador de mora	Relación negativa entre los cambios de la actividad económica y el indicador de mora.
Koopman y Lucas	2005	Modelos de componentes no observados	Relación entre el incumplimiento y el PIB real y el margen de tasas de interés.	PIB Tasas de interés	Los ciclos del riesgo crediticio coinciden con el ciclo económico de EU.
Ruano - Pardo y Salas - Fumás	2008	Modelo de selección de Heckman	Probabilidad de incumplimiento y sus determinantes	Razones financieras	La probabilidad de incumplimiento se reduce a medida que aumenta el nivel de cobertura, rentabilidad y la liquidez.

Fuente:(Armando & Aristizabal, 2010)

Tabla 2. *Conclusión estudio modelación*

CONCLUSIONES

✓ La utilización de arboles de decisión estableció que las variables que más influyen sobre el incumplimiento de los agentes económicos son: endeudamiento, activos, ingresos y edad.

✓ Los modelos utilizados nos permitieron mostrar que con su utilización se genera una asignación de recursos menor que los que hizo la institución financiera y los que prevé el ente regulador.

✓ De manera general, se noto que los deudores que se encontraban en categoría CC poseen muy poca probabilidad de volver a categorías como AA y A.

✓ De acuerdo con el estudio realizado encontramos que cualquiera de los modelos desarrollados en el trabajo generaría para la institución un nivel de provisiones menor sin que ello conlleve a un posible detrimento patrimonial por parte de la institución financiera.

Fuente:(Armando & Aristizabal, 2010)

TEMA 14: Tesis: ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR BANCARIO DE LA CIUDADDE CALI

(Ceron & Hoyos, 2010)

Autor(es): Yurany Cerón Carbonell, Marcela Hoyos Hoyos

Año: 2010

Descripción/objetivo: El objetivo del desarrollo de este trabajo, es realizar un análisis de la Competitividad del Sector Bancario de la Ciudad de Cali, utilizando el Modelo de Competitividad de Porter y de esta manera evaluar la vulnerabilidad del sector en la ciudad y priorizar los factores claves de éxito del mismo.

Conclusión:

- El Sector Bancario está conformado por 18 entidades: Banco Agrario de Colombia, Banco AVVillas, Banco Caja Social BCSC, Citibank, Colpatria, Davivienda, Bancolombia, Banco de Bogotá, Banco Helm, Banco Bilbao Vizcaya Argentaria Colombia BBVA, Banco de Occidente, Banco Popular, Banco Santander Central Hispano (BSCH), Banco GNB Sudameris, Banco Hong-Kong and Shanghai Banking Corporation – HSBC, Banco Scotiabank, Banco Procredit de Colombia y Banco de las Microfinanzas – Bancamía S.A. Estas entidades rivalizan utilizando estrategias como compra de cartera con disminuciones de tasa para cautivar a los clientes, productossin costos de manejo, regalos, y demás estrategia promocionales para captar nuevos clientes.
- Las anteriores estrategias utilizadas por los bancos han cambiado drásticamente las condiciones de la demanda, haciendo que hoy en día los clientes no sean fieles al servicio y valoren poco los servicios y la tecnología que les brindan las diferentes entidades. Sin embargo se puede afirmar que la variada

oferta ha producido una mayor calidad en los productos y servicios y mayores beneficios para los clientes.

TEMA 15: Tesis maestría: DETERMINANTES DE LA MOROSIDAD DE LA CARTERA EN EL SISTEMA FINANCIERO COLOMBIANO

(Giraldo, 2010)

Autor: Wilson Giraldo Yagüé

Año: 2010

Descripción/objetivo: Examina la relación causal para Colombia entre la cartera de las entidades financieras y del sistema, y la cartera vencida durante el período 1995–2009.

Conclusión: El análisis es realizado mediante un modelo de Vectores Autorregresivos que permiten concluir que hay alguna evidencia de la relación de causalidad entre el crecimiento de la cartera y su calidad futura.

TEMA 16: Documental: SOFISTICACIÓN EN LA RECUPERACIÓN DE CARTERA

(Mendiwelson, 2010)

Autor: Kenneth Mendiwelson

Año: 2010

Descripción/objetivo: Realizar un estudio del enfoque organizacional en moras tempranas, con el objetivo de hacer la transferencia del riesgo de moras altas a especialistas.

Conclusión: La decisión de cómo evolucionar está atada al nivel de valor que se quiera crear dentro del ciclo de recuperación de cartera. La captura de este valor no implica que se deba construir una estructura interna para ejecutar todo el ciclo de recuperación, pues es común que se creen relaciones con terceros especializados que apoyen a la organización en algunas de las actividades requeridas.

TEMA 17: Artículo: LAS ENTIDADES BANCARIAS EN COLOMBIA, CONSECUENCIA DE UN MOVIMIENTO CONSTANTE DEL SECTOR BANCARIO

(Mora, Serna, & Serna, 2011)

Autor(es): Andrés Mauricio Mora Cuartas, Maribel Serna Rodríguez, Natalia Serna Rodríguez

Año: 2011

Descripción/objetivo: El presente artículo pretende mostrar, en forma detallada y descriptiva, aspectos relevantes y de carácter histórico de las entidades bancarias en Colombia, a partir de la actividad bancaria desde 1841 y con énfasis en cada uno de los siete períodos que significaron el desarrollo de la misma, así como en aquellas entidades claves dentro de su fortalecimiento.

Conclusión: La historia de la banca comercial en Colombia ha estado marcada por una serie de auges, crisis y reformas que han permitido su consolidación y perfeccionamiento según las necesidades enfrentadas por los mercados locales, nacionales, regionales e internacionales. Temas como la influencia familiar de las organizaciones, el carácter regional del sistema bancario y la relación de este con el comercio precisan la historia de la banca. Las adquisiciones y fusiones son dos de los aspectos que definen su trayectoria en la actualidad.

TEMA 18: Tesis GESTIÓN DE CRÉDITO Y COBRANZA PARA PREVENIR Y RECUPERAR LA CARTERA VENCIDA DEL BANCO PICHINCHA DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL EN EL PERIODO 2011

(Vera 2011)

Autor(es): Ericka Johanna Vera Andrade

Año: 2011

Descripción/objetivo: La baja recuperación de la cartera vencida del Banco del Pichincha, constituye un serio problema que compromete la viabilidad de largo plazo de una institución y finalmente del propio sistema financiero ecuatoriano con un modelo de gestión que especifique el desarrollo de actividades que tiene que cumplir el personal que labora en la empresa, pasos para ubicar al deudor y su garante, eficiencia en la entrega de escritos(notificaciones), contactos telefónicos, renovaciones, refinanciamientos y reestructuraciones de deudas, motivos por los cuales se hace preciso adicionar un modelo de gestión de cobros de cartera vencida.

Conclusión: Dentro de un contexto de trabajo se demuestra que el índice de morosidad de una institución financiera seleccionada es explicado por la deficiente evaluación económica y financiera del sujeto de crédito así como también por la situación económica regional de los sectores económicos que son financiados, también por las políticas y reglamentos de la institución para el otorgamiento de los créditos así como para su recuperación.

TEMA 19: Tesis de grado: MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA Y REDUCCIÓN DE MOROSIDAD EN EL DEPARTAMENTO FINANCIERO DE LA EMPRESA ELÉCTRICA RIOBAMBA S.A.

(Oto, 2011)

Autor(es): Bertha Soledad Oto Topón

Año: 2011

Descripción/objetivo: Diseñar un Modelo de Gestión Financiera para reducir la *morosidad* en el Departamento Financiero de la Empresa Eléctrica Riobamba S.A.

Conclusión:

- El problema de la empresa es la falta de un Modelo de Gestión Financiera dentro del Departamento Financiero, misma que se ha ido generando la acumulación de valores por cobrar en cuanto a la

cartera vencida, como lo manifiestan directivos y empleados de la empresa, quienes en su totalidad dicen no contar con el modelo de Gestión Financiera.

- La empresa no cuenta con el personal suficiente destinado a la recuperación de cartera, lo cual se convierte en una debilidad no solo para el departamento Financiero sino para toda la empresa en sí.

TEMA 20: Tesis: LOS FACTORES QUE DETERMINAN LA CALIDAD DE LA CARTERA CREDITICIA DE LAS ENTIDADES MICROFINANCIERAS DE LA AMAZONÍA PERUANA EN EL PERIODO 2008-2011

(Vela, Lindon, & Uriol, 2012)

Autor(es): Lindon Vela Meléndez, Javier Uriol Chávez

Año: 2012

Descripción/objetivo: El entorno a partir del año 2010 es más competitivo, con niveles de sobreendeudamiento, menor rentabilidad y un escenario de compras y fusiones con el ingreso de la banca tradicional al sector de microfinanzas (Zapata, 2010). Esto se demuestra el deterioro de cartera de créditos y una baja rentabilidad en el año 2011 comparado con el año 2005. Sin embargo, en el año 2011 se muestra mejores resultados en el año 2000

Conclusión: La Superintendencia de Banca y Seguros obliga a todas las instituciones del sector financiero a publicar sus estados financieros y reportes. A través de esta información pública se puede obtener información sobre la calidad de la cartera que tienen las microfinancieras. Asimismo, existen entidades nacionales e internacionales que monitorean el sistema de microfinanzas, tales como el BID, el Grupo Consultivo de Asistencia a los Pobres [CGAP] y el Banco Mundial [BM] que emiten informes.

TEMA 21: Tesis doctoral: “EL SPREAD BANCARIO Y SUS EFECTOS SOBRE LAS VARIABLES FINANCIERAS EN LA ECONOMIA BOLIVIANA PERIODO 1990-2010”

(Yana, 2012)

Autor(es): Dino Ariel Yana Chávez

Año: 2012

Descripción/objetivo: Medir la incidencia del manejo del *spread* sobre las principales variables financieras del sector bancario boliviano en el período 1990–2010.

Conclusión: La evidencia empírica nos indica que es posible anticipar posibles riesgos de crédito de acuerdo a los lineamientos de Basilea II, entre los cuales están: requisitos mínimos de capital (donde el riesgo crediticio asume el 85% del total de riesgo), el proceso de supervisión de la gestión de los bancos y la disciplina de mercado que se refiere a la transparencia y los criterios de información. En este contexto el riesgo crediticio juega un papel importante en el desempeño de las entidades bancarias.

TEMA 22: LA MOROSIDAD Y SU IMPACTO EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA AGENCIA REAL PLAZA DE LA CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CRÉDITO DE TRUJILLO 2010-2012

(Castañeda & Bocanegra, 2013)

Autor(es): Elvis Efraín Castañeda Muñoz, Jenny Johana Tamayo Bocanegra

Año: 2013

Descripción/objetivo: Determinar el impacto de la morosidad en el cumplimiento de los objetivos estratégicos en la Agencia Real Plaza de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo del 2010 al 2012.

Conclusión: El incremento de la morosidad afectó las perspectivas de la intención estratégica para la Caja Municipal, en sus indicadores ocasionando el incremento de provisiones, refinanciamientos y frecuentes castigos, y en consecuencia la disminución de la rentabilidad, variación del costo por riesgo crediticio, aumento de la cartera de alto riesgo y por consiguiente el deterioro de sus activos.

En general, una vez revisados los diferentes antecedentes respecto al tema sobre morosidad, se pudo apreciar como el Modelo de Gestión de Cobranza permite lograr eficiencia y eficacia en la administración y control de la cartera. Los procesos se apoyan básicamente en el concepto de retroalimentación que permitirá sugerir una estrategia a seguir que obedece al comportamiento de pago y respuestas de las gestiones históricas; por lo tanto, la estrategia será más dura si el cliente se resiste al pago de su deuda, y será más blanda si el cliente cancela su deuda vencida con un mínimo de visitas y/o con compromisos de pagos cumplidos.

Así mismo, se hace urgente para aquellas empresas, no importa el sector, en caso bancario, que tienen normalmente en su política comercial conceder créditos en compras o el de ofrecer créditos con diferentes destinaciones, contar con políticas claras y estrategias de persuasión en cobros, a fin de no ver vulnerados sus niveles de rentabilidad y de su operación financiera en general.

4. OBJETO DE ESTUDIO

Lo constituye el sector financiero y bancario en su servicio de *banca personal*, en el cual se concede crédito a las personas naturales que entran en mora y generan un posible impacto financiero en el sector.

5. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

5.1 Descripción

De acuerdo con el reporte de Estabilidad Financiera del Banco de la Republica, presentado en marzo del 2012, durante dicho año, se observó un incremento en la carga financiera de los hogares (pasó de 13,4% al analizar 2011 a 14,3% un año después) Este comportamiento está explicado por un crecimiento del endeudamiento superior al de los ingresos de los hogares, los cuales mostraron una menor dinámica en el segundo semestre de 2012.

El indicador de calidad (IC) se deterioró para los préstamos de consumo y microcrédito, mientras, el *Indicador de Mora* (IM) se deterioró para la mayoría de modalidades de crédito a excepción de la cartera de vivienda. Las categorías más importantes son los préstamos de libranza, seguidos de los de libre inversión, las tarjetas de crédito y vehículos. El deterioro en el IC en especial para los préstamos de consumo se debe a la colocación de tarjetas de crédito entre los consumidores colombianos, muchas veces sin los estudios de riesgo adecuados y a la competencia desmedida de diferentes entidades para la captación de dinero. (Portafolio.co, 2012)

Estudios a la fecha, 2014, por parte de la misma Entidad bancaria, identificaron que la mayor materialización del riesgo de crédito ocurre en los préstamos de libre inversión y tarjetas de crédito, donde su IM fue de 6,7% y 6,5% en septiembre de 2012, respectivamente, y que para el cierre del 2014, casi superan el 7% en promedio. (Banco de la Republica, 2014)

El IM para créditos rotativos y de libranza se mantuvo estable alrededor de 5,8% y 2,1%. Por modalidades de crédito, los mayores incrementos en el indicador corresponden a la cartera comercial y de consumo.

En efecto, durante 2012 una preocupación de las autoridades, tanto de la política monetaria como de la regulación macroprudencial, fue contener el crecimiento excesivo del crédito, en particular el de consumo, y de la cartera vencida. Al finalizar el año, se puede decir que esa tarea,

a grandes rasgos, ha sido cumplida. Como resultado, el crédito crece a una tasa acorde con la expansión de la economía, y los bancos se encuentran rentables, capitalizados y provisionados: en una palabra, sólidos. (Asobancaria, 2012)

El monitoreo de los riesgos debe continuar de forma permanente, para evitar efectos negativos tanto en el sistema financiero como en el sector productivo nacional. El rumbo más reciente de la política monetaria ya muestra que el balance de los riesgos está moviéndose hacia una desaceleración de la economía, de modo que habrá que estar atentos al momento en que ya no tenga que frenarse el crédito, sino estimularlo.

Según los informes presentados por Asobancaria en el último trimestre del 2012, una caída de los indicadores de rentabilidad acompaña a la evolución de las utilidades. Esta caída ya lleva siete años. La rentabilidad como proporción de los activos (ROA, por su sigla en inglés) se colocó en 2%, y la rentabilidad como proporción del patrimonio (ROE, por su sigla en inglés) se colocó en 14.9%. Adicionalmente, la banca ha mantenido sus esfuerzos de aumento de la eficiencia administrativa. En efecto, el indicador de eficiencia administrativa (costos administrativos sobre el total de activos), ha llegado a niveles del 3.8%, cuando hace 10 años este indicador era del 7%. El aumento de la eficiencia es atribuible al alto nivel de competencia que existe en la industria bancaria y, junto con la evolución de los indicadores de rentabilidad, implica que los usuarios del sistema financiero se han beneficiado de una mayor eficiencia y de unos menores costos, equivalentes a más del 40% de las utilidades de hace unos siete años, cuando las utilidades sobre patrimonio superaban el 26%.

Frente a este público, banca personal, la modalidad de consumo participa con el 73,7% del endeudamiento total, lo que refleja un alto nivel de dependencia del sector a esta población y por consiguiente un capital-riesgo comprometido en un importante rubro. (Banco de la Republica, 2013)

Pese a la sanción de la *Ley 1380 de 2010 Ley de Insolvencia* sancionada por el actual presidente Santos, que permitió aliviar en parte la situación de morosidad de más de 15 millones de deudores, a la fecha de 2014, más de la mitad de ellos, posibles beneficiarios, continúan en la misma situación o más aún, se han visto en la necesidad de arriesgar su patrimonio representado en su bienes muebles e inmuebles. Es decir, las carteras comercial y de consumo continúan en crecimiento exponencial colocando al sector financiero en un alto riesgo de iliquidez y por consiguiente un deterioro en sus niveles de rentabilidad.

Además, es de considerar, como se expresó anteriormente (Banco de la Republica, 2013), que la cartera en el sector financiero, destinada al comercial y de consumo representan alrededor del 90% de la cartera total. A diciembre de 2012 registraron participaciones de 60,8% y 28,4%, en su orden, y para finales de 2014 conservaron su tendencia alcista.

Esta alta concentración de la cartera, especialmente en la de *consumo* está representada por créditos de libre inversión y tarjetas de crédito, haciendo cada vez más crítica la situación, no sólo del sector financiero sino de las nefastas consecuencias de los deudores morosos que ven afectado hasta su patrimonio en proceso de remate.

Diversos estudios establecen que en los últimos años el desarrollo de productos financieros cada vez más complejos y sofisticados ha generado crecientes dificultades para que las personas evalúen los riesgos asumidos en sus operaciones con los intermediarios financieros; se ha llegado a determinar que incluso en economías desarrolladas la mayoría de la población realiza transacciones financieras sin los conocimientos y la asesoría necesarios, o recurriendo a consejos no profesionales de familiares y amigos, lo cual puede acarrear consecuencias muy costosas. (Apario, 2010)

Igualmente los bancos son conscientes de las falencias de su sistema de información y la comunicación en general con el cliente, que si bien es cierto el cliente es consciente de su deuda, sus periodos y fechas de pago, hasta por razones diferentes a la mala fe, olvidan dichas obligaciones o simplemente las dilatan.

La tendencia de esta problemática ha sido tal, que las entidades financieras y bancarias, más aún, todo tipo de empresas comerciales en general, han dado origen a la participación de la contratación bajo la modalidad de *outsourcing* por parte de empresas especializadas en recuperación de cartera, incluso aquellas dedicadas a la venta de cartera bajo la modalidad de *Factoring*.

Bajo esta figura, pese a que se ha convertido en una excelente estrategia por parte del sector bancario para la conciliación y recuperación de la cartera, se viene generando un distanciamiento en la relación directa con el cliente, al punto de generar un deterioro total de dichas relaciones y la deserción del cliente, o una eventual recuperación del mismo a través de conciliaciones que logran un beneficio mutuo entre las partes.

Ante esta situación, se ha detectado que existen falencias en las políticas y metodologías de otorgamiento de crédito actuales, al igual que en la definición de las variables que explican el comportamiento de pago de los deudores del sistema financiero colombiano. Por tal razón, se observa la necesidad de fortalecer las políticas de otorgamiento de crédito en las entidades financieras, mediante la definición de un modelo de otorgamiento de crédito que replantee las variables cuantitativas usadas de manera que se ajusten a las características de los clientes, esto conllevará a obtener un estimativo adecuado del perfil Riesgo-Deudor lo cual permitirá mejorar la selección de los clientes de la cartera de los diferentes créditos otorgados. (Bonza & Benavides, 2014)

5.2 Formulación del problema

5.2.1 Pregunta principal *¿Cuál ha sido el impacto financiero en Bancolombia, banca personal, originado por los clientes morosos durante el periodo 2009-2014?*

5.2.2 Preguntas subalternas:

- a) ¿Qué percepción tienen los deudores de la *banca personal*, Bancolombia y otras entidades (Bancos, Cooperativas de crédito, entre otros), sobre el tratamiento y las estrategias empleadas por dichas entidades, para solucionar su estado de morosidad en los pagos?
- b) ¿Qué estrategias de persuasión viene realizando el sector bancario a través de su oficina de cartera y con las firmas de cobranzas, *outsourcing*, para lograr la recuperación de su cartera morosa en su banca personal?
- c) ¿Cuál ha sido el costo/beneficio generado al sector bancario por las acciones internas y la tercerización de su cartera morosa ante empresas de cobranzas vía *outsourcing*?

6. OBJETIVOS

6.1 Objetivo general

Determinar el impacto financiero en Bancolombia en el segmento *banca personal*, originado por los clientes morosos durante el periodo 2009-2014.

6.2 Objetivos específicos:

- a) Determinar la percepción que tienen los deudores de la *banca personal*, Bancolombia y otras entidades financiera (Bancos, Cooperativas de crédito, entre otros), sobre el tratamiento y las estrategias empleadas por dichas entidades para solucionar su estado de morosidad en los pagos.
- b) Identificar las estrategias de persuasión que viene realizando el sector bancario a través de su oficina de cartera y con las firmas de cobranzas, *outsourcing*, para lograr la recuperación de su cartera morosa en su banca personal.
- c) Determinar el costo/beneficio generado al sector bancario por las acciones internas y la tercerización de su cartera morosa ante empresas de cobranzas vía *outsourcing*.

7 JUSTIFICACIÓN

El objetivo misional del sector financiero colombiano es el de la captación y colocación de dineros en su diversas modalidades, de las cuales la *Banca Personal* se ha convertido en una de las más importantes Unidades Estratégicas de Negocios-UEN- de las entidades financieras, aunque igualmente una de las más riesgosas en cuanto a la recuperación de la cartera, debido principalmente a la falta de educación de la población en la administración de sus finanzas personales y para el hogar. (Asobancaria, 2014).

Según la posición de *Management Solution* (2009), el aumento de la morosidad es el factor más relevante al que se enfrentan las entidades financieras para mantener un nivel de solvencia adecuado en el contexto de crecimiento económico actual. En este sentido todo ejercicio de planificación de capital y *stress test* que pretenda estimar el nivel de solvencia futuro de una entidad debe recoger, necesariamente, una previsión futura de la morosidad. Para ello se precisa la construcción de modelos que permitan predecir la morosidad, y que se integren en las herramientas de planificación de capital y *stress test* de las entidades.

Según esta firma de consultoría, dichos modelos requieren, como *input* fundamental, la definición de un escenario futuro para el cual se quiere predecir la morosidad. En la definición de dicho escenario resulta conveniente utilizar factores macroeconómicos para los que existan predicciones de distintos organismos, de tal manera que las previsiones propias de morosidad y de capital que realice cada entidad puedan contemplar distintos estudios (previsiones) que complementen y enriquezcan los análisis internos y faciliten el contraste de los mismos. (Management Solution 2009).

En este escenario, el sector financiero se focaliza en conocer la relación entre la morosidad y los factores macroeconómicos para estimar la correlación entre distintos tipos de activo de la cartera de crédito. El cálculo interno de correlaciones es uno de los mayores retos metodológicos

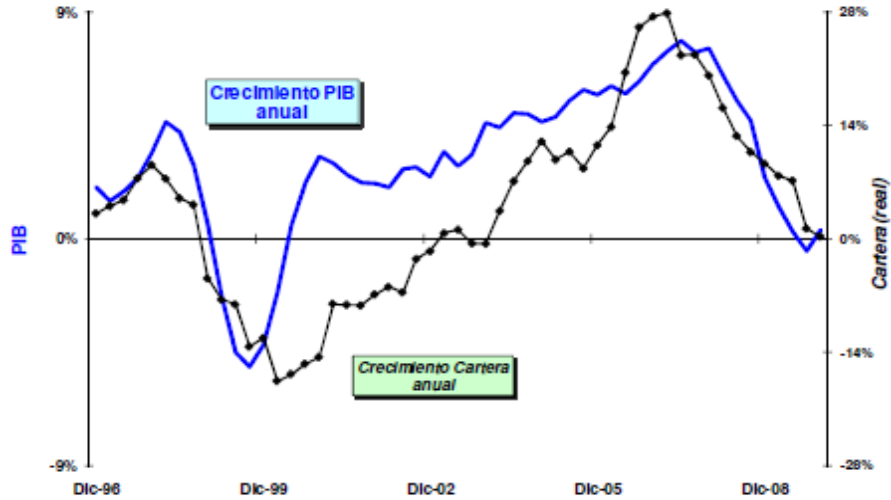
en la construcción de modelos internos de capital económico pues es la base para la medición de la diversificación de la cartera de una Entidad.

Vale la pena hacer un breve recorrido en último quinquenio que permita diagnosticar sobre el comportamiento reflejado en el sector, específicamente en materia crediticia originada por hogares como parte activa de la banca personal.

Para contextualizar la problemática y tendencias del sector en materia crediticia con énfasis en la banca personal, objeto de estudio, Giraldo (2010) hace alusión a los estudios empíricos sobre los factores que explican la calidad de cartera de los bancos, y se basan principalmente en teorías y estudios sobre quiebras empresariales. Hasta hace pocos años, la literatura empírica sobre la relación entre el alto crecimiento de cartera y la morosidad futura era limitada tal como lo mencionan Jiménez y Saurina, (2006) y Freixas et al (1994). No obstante, recientemente se cuenta con un mayor número de estudios empíricos sobre este particular, como por ejemplo: Aguilar et al (2004), Barajas et al (2008), Ibáñez et al (2006) y Foos et al (2008).

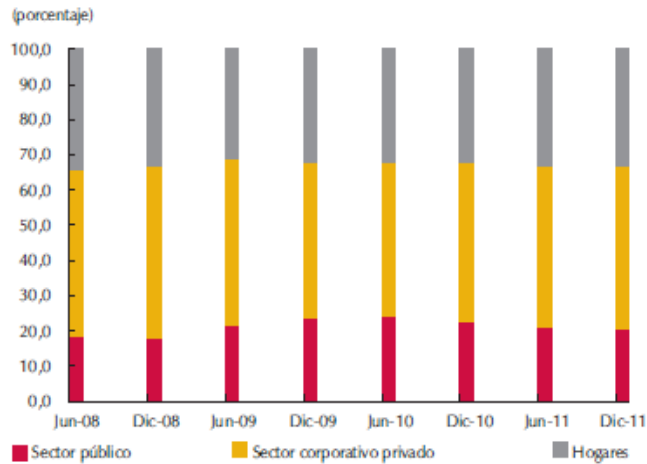
Los estudios empíricos identifican una relación procíclica de la cartera de créditos de los bancos con el crecimiento del PIB y una relación rezagada del comportamiento de la cartera vencida respecto del volumen de cartera. En el caso Colombiano, como se aprecia en la Grafica 1, permite intuir la existencia de la relación procíclica de la cartera con el desempeño económico.

De acuerdo con el estudio se aprecia que en la época expansiva de la economía, los clientes con mayor riesgo tienen mayor acceso a los créditos y las exigencias de las garantías se relajan, ya que es la forma más rápida de ganar mercado. La cartera de crédito presenta crecimientos desbordados impulsada por la creciente competencia de los bancos por aumentar su participación de mercado y mostrar resultados a los accionistas en el corto plazo. Los bancos y sus clientes soslayan el comportamiento de los ciclos económicos y suponen la sostenibilidad del comportamiento de la economía Giraldo, (2010).



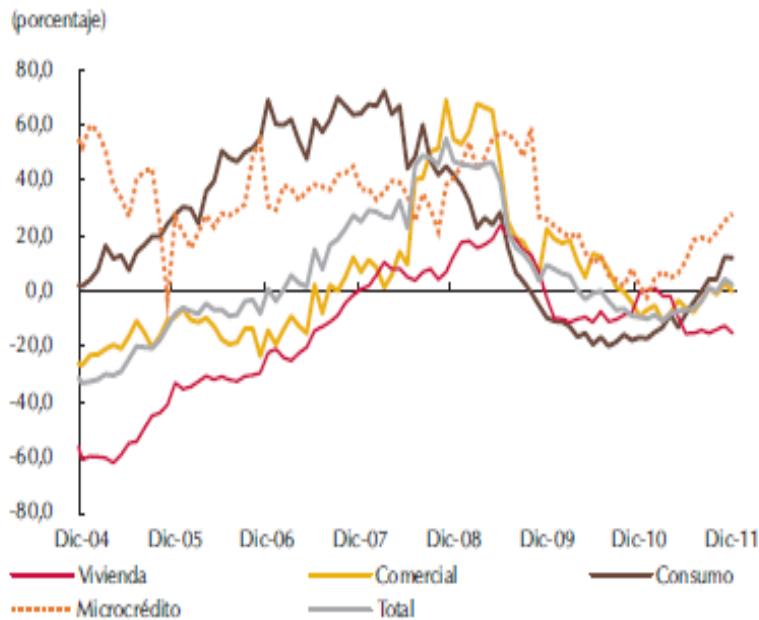
Gráfica 1. Crecimiento del PIB anual frente al crecimiento de la cartera anual. En \$ constantes. Fuente: Giraldo (2010) con base en datos de la Superintendencia Financiera de Colombia y Departamento Nacional de Estadísticas – DANE

Considerando el caso de la *banca personal*, tema del presente estudio, en el caso del sector hogares se aprecia un aumento de 32,9% en la cartera de vivienda y una reducción en 27% en la cartera titularizada para diciembre de 2011, respecto al mismo mes del año anterior, lo cual se encuentra asociado con el proceso de titularizaciones llevado a cabo en diciembre de 2010.



Gráfica 2. Composición por deudores de la expansión del sistema financiero. Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia; cálculos del Banco de la República, 2010.

Como se puede apreciar, la cartera riesgosa presentó una tasa de variación real anual de 2,2%, alcanzando un nivel de \$14,5 billones en diciembre de 2011, frente a un valor de \$14,3 billones en junio del mismo año. Los datos muestran un aumento en el crecimiento real anual de la cartera riesgosa para las modalidades de consumo y microcrédito, de 11,8% y 27,8%, respectivamente, alcanzando un nivel de \$4,3 b y \$410 miles de millones en diciembre de 2011. Para las carteras comerciales y de vivienda esta variación fue negativa, siendo el cambio en la segunda el de mayor magnitud. Los resultados para cada modalidad de crédito indican que no se ha deteriorado su IC debido al crecimiento que han presentado estas carteras.



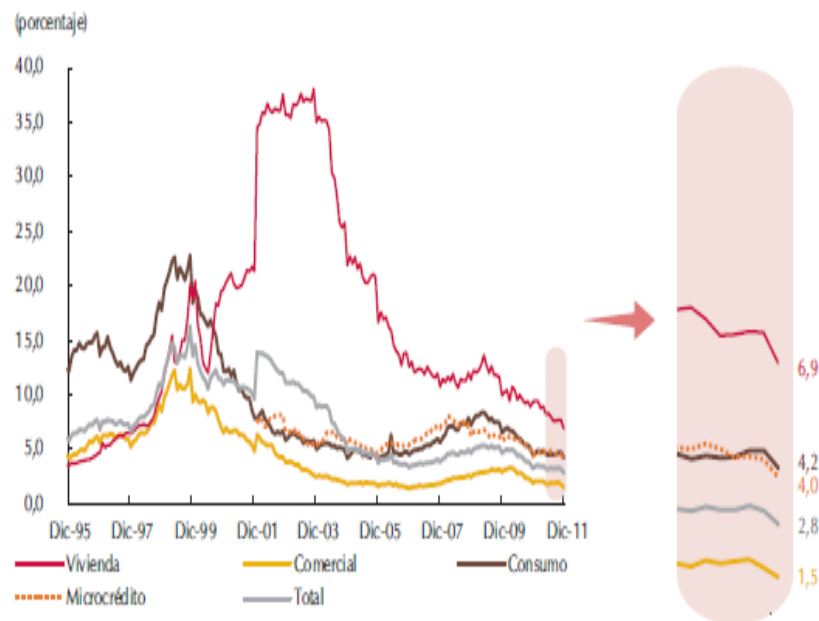
Gráfica 3. Composición de la cartera. Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia; cálculos del Banco de la República, 2010)

Al considerar el comportamiento del Índice de Calidad -IC- de cartera por tipo de intermediario en los meses más recientes, se observa que las CFC siguen presentando un mayor nivel de IC en relación con los demás grupos de entidades, alcanzando un nivel de 11,7% en diciembre de 2011. Todos los intermediarios mostraron un IC inferior frente al de junio del mismo

año: los bancos, las compañías de financiamiento, las compañías de *leasing* y las cooperativas, mostraron una disminución de 52 pb (puntos básicos), 2,6 pb, 17,0 pb y 1,8 pb, alcanzando niveles para diciembre de 2011 de 6,5%, 11,7%, 7,2% y 6,5%, respectivamente.

Por su parte, el indicador de mora (IM), medido como la relación entre cartera vencida y cartera bruta total, presenta una ligera reducción en comparación con lo observado en junio de 2011, ubicándose en diciembre del mismo año en un nivel de 2,8%, cifra que corresponde al menor valor registrado para este indicador.

Un análisis de la evolución reciente del indicador por tipo de crédito muestra una disminución para todas las modalidades, tal como lo releja la siguiente imagen.



Gráfica 4. Indicador de mora: cartera vencida/cartera bruta. Fuente: Banco de la Republica de Colombia; Reporte de estabilidad financiera, 2010

En particular, el crédito de vivienda presentó la mayor reducción del indicador de mora durante el segundo semestre de 2011, pasando de 8,3% en junio a 6,9% en diciembre, a causa de las bajas tasas de interés que se ofertaban para este tipo de créditos y a los altos rubros de morosidad que presentaban los otros tipos de crédito (consumo, microcrédito, libranza).

Cabe señalar que la cartera vencida en la modalidad de consumo exhibió un incremento de 11,4 pb durante este período, alcanzando un valor de \$2,5 b. Dicho deterioro, sin embargo, no se tradujo en un aumento del IM en vista del mayor incremento de la cartera bruta en esta modalidad.

De acuerdo con lo anterior, se estimó que la cartera total se incrementaría a un ritmo de 11,3% real anual para 2013, impulsada por las carteras de consumo y vivienda, que crecerían 14,4 y 13,5%, respectivamente.

De igual manera, la confianza de los hogares continúa en niveles favorables, según la Encuesta de Opinión del Consumidor (EOC) de Fedesarrollo, lo que permite cierto optimismo sobre la evolución de la cartera de consumo. (Asobancaria, 2013) ; En efecto, a partir de los resultados de la EOC es posible tener una primera aproximación de la dinámica del consumo privado, anticipando posibles cambios en el gasto de los hogares y sirviendo como referente en la toma de decisiones de política del país. Adicionalmente, la EOC indaga sobre aspectos clave de la economía nacional como la percepción de los consumidores sobre el empleo, las tasas de interés de los préstamos, los precios y las condiciones actuales para comprar vivienda y bienes durables. (Fedesarrollo, 2015)

No obstante los crecimientos de las carteras del sector financiero, en los dos últimos años el sector se ha venido fortaleciendo. En el primer trimestre del presente año, las cifras consolidadas del sector dan muestra de un sistema financiero sólido, toda vez que es el segundo sector que más aporta al PIB. Uno de cada 5 puntos de crecimiento, es decir el 20% del total de la cifra de

crecimiento estuvo liderado por las entidades financieras, a la vez, reportó un mejoramiento en los niveles de morosidad de la banca personal, aunque sigue siendo preocupante. Malagón, (2015).

El reciente informe del Banco de la República reveló que los colombianos pagaron sus deudas el año pasado, al menos, durante junio de 2014, período en que el Indicador de Morosidad (IM) se ubicó en 4,9%, cifra que en el mismo mes de 2013 fue de 5,2%, cifra bastante atractiva para el sector si se considera que para el año 2011 cuando el sector se vio obligado a provisionar por cartera de dudoso recaudo fue de 1,6 veces la cartera vencida. Para ese entonces, 2012, el crecimiento de la economía se debió a las estrategias del sector y del Banco de la República a reducir la carga financiera de los hogares con el fin de acelerar el crecimiento de la cartera para 2013.

En consecuencia, la presente investigación se orienta, a partir de un diagnóstico de cartera en el periodo 2009-2014, tomando como estudio de Caso el Grupo Bancolombia, a identificar cuál ha sido el impacto financiero que ha originado la Banca Personal *morosa*, durante dicho periodo de estudio. Es decir, pretende identificar los componentes y causas del incumplimiento de los deudores y su riesgo crediticio, que permita determinar un plan de mitigación frente a esta banca personal en aras de disminuir su eventual deterioro financiero en la entidad.

En lo empresarial, responde a una realidad que vivencia día a día el sector financiero del país, lo que permite, mediante un estudio de *Caso*, que una de las entidades más importantes del sector, como lo es Bancolombia, sirvan de referente y muestra representativa de lo que ha significado este acelerado crecimiento tanto en la colocación de cartera personal como en las dificultades de su recuperación.

Considerando que es el sector financiero y bancario en general, uno de los sectores de servicios en su actividad de captación y colocación de dineros del público hacia el sector

empresarial, los mayores aportantes al desarrollo y crecimiento económico, medido a través de su producto Interno Bruto-PIB-, el estudio ofrece un diagnóstico sobre las causas y consecuencias que se originan en esta relación comercial entre el sector financiero y su banca personal.

En lo profesional, considerando como área de conocimiento la disciplina Financiera, es importante que egresados, estudiantes y docentes cuenten con material de consulta sobre este importante tema que en forma directa impacta los niveles de rentabilidad, no sólo del sector financiero sino de otros sectores que bajo sus estrategias comerciales y mercantiles tengan considerado o estén considerando la apertura de crédito o cartera para sus clientes, llámense personas natura o entidades jurídicas.

8 MARCO REFERENCIAL

8.1 Marco conceptual

El actual estudio se basa en la conceptualización sobre la morosidad de la banca personal, en el estudio de caso de Bancolombia, enmarcado bajo los conceptos de la legislación colombiana como la *insolvencia económica* de una persona natural para cumplir las obligaciones contraídas con su acreedor (en este caso Bancolombia).

El sistema financiero en Colombia se encuentra conformado por entidades que se dividen en las siguientes categorías: Establecimientos de crédito, Sociedades de servicios financieros, Sociedades de capitalización, Entidades con régimen especial, Entidades aseguradoras, Intermediarios de seguros y reaseguros, Sociedades de servicios técnicos y administrativos.

Dentro de estas categorías se encuentran el sistema de intermediación financiera que realiza operaciones de crédito, tales como: Establecimientos bancarios, Corporaciones de ahorro y vivienda, Corporaciones financieras, Compañías de financiamiento y Cooperativas financieras (Asobancaria 2016); entendiéndose que "la intermediación financiera es una actividad sometida al control de la Superintendencia Bancaria, ya que es propia de las instituciones vigiladas, y se entiende como la captación profesional de recursos del público mediante operaciones pasivas (recepción de depósitos), y a su vez la transferencia de dichos recursos mediante la realización de operaciones activas (otorgamiento de créditos), gestión que por su naturaleza requiere previa autorización administrativa". Superintendencia, (20000).

Las funciones principales del sistema de intermediación financiera son:

- a) La captación de depósitos, proveniente de los excedentes de ahorro de la sociedad, los cuales se convierten en la principal fuente de liquidez para las instituciones financieras.
- b) La colocación de créditos o préstamos hacia los sectores deficitarios.

c) Operaciones de pago y transferencias.

d) La emisión, difusión y administración de medios de pago, como ser tarjetas de crédito, cartas de crédito, cheques de viajero, etc.

e) La administración de información crediticia.

Con respecto a los Mercados de crédito y tasas de interés, en una economía monetaria, los mercados de crédito surgen debido a que las distintas familias tienen preferencias diferentes por el consumo presente versus el consumo futuro y las empresas pueden hacer inversiones en planta, equipo y/o inventarios que sean lo suficientemente rentables para permitirles pagar intereses a los prestamistas. Damodar, (1997).

El origen del fenómeno de la tasa de interés se encuentra en la disyuntiva existente entre el poder adquisitivo presente y el futuro. La tasa de interés es el precio que se debe pagar por el crédito y, al igual que otros precios, cumple una función asignadora (o de racionamiento). La tasa de interés le ayuda a la sociedad a decidir cómo asignar la producción de bienes y servicios a través del tiempo.

Cuando se habla de "riesgos" se piensa en la posibilidad de ocurrencia de algunos acontecimientos que tendrían un impacto negativo sobre el cumplimiento de los objetivos. En los mercados financieros, el riesgo se define como la probabilidad de que los precios de los activos que se tengan en posición se muevan adversamente ante cambios en las variables macroeconómicas que los determinan. Greene, (2000).

En la actividad de intermediación financiera, se pueden identificar tres tipos de riesgos a los que están expuestas las entidades bancarias. El Riesgo de mercado, que proviene de las incertidumbres sobre las variaciones de los precios de mercado, tasas de interés, sus correlaciones y niveles de volatilidad. Este riesgo es directamente proporcional a la volatilidad del mercado. Por lo tanto, para reconocerlo y medirlo es imprescindible el acompañamiento del mercado financiero;

el Riesgo crediticio, que se refiere a la posibilidad de que un prestatario o contraparte no pueda cumplir con sus obligaciones de acuerdo con los términos acordados.

Otro importante riesgo es el Riesgo de liquidez, considerado el mayor riesgo al cual un banco está expuesto, se refiere a la posibilidad de que las obligaciones de pago del banco no sean cumplidas en el plazo estipulado, así como a pérdidas potenciales provenientes de la cobertura de préstamos tomados a una tasa de interés elevada o inversiones a tasas por debajo del valor de mercado. Una falta de liquidez extrema puede llevar a un banco a una crisis financiera; por lo tanto, es de fundamental importancia su reconocimiento y la capacidad para medirlo. Hamilton, (1994).

Existe riesgo en cualquier situación en que no se sabe lo que ocurrirá a futuro. Dado que el futuro es incierto, siempre existirá riesgo. A pesar de que entre los agentes económicos siempre existen distintos grados de aceptación o aversión al riesgo, comúnmente se tratará de reducir los riesgos.

En síntesis, el riesgo suele ser definido como la probabilidad de ocurrencia de un suceso, ocasionando un daño o una pérdida económica, siendo justamente la pérdida económica la más indicada cuando se habla de riesgos económico-financieros. Para caracterizar totalmente el riesgo es necesario considerar todos los posibles escenarios futuros, asignarles una probabilidad y determinar los resultados económicos derivados de los mismos; sin embargo, esta caracterización tan exhaustiva del riesgo se hace imposible puesto que se necesitan conocer todas las posibles combinaciones de todas las variables que intervienen dentro del análisis de un determinado tipo de riesgo.

Entrando al tema propiamente de la morosidad, el término moroso es a veces confuso, puesto que se utiliza indistintamente para referirse a conceptos diferentes.

Moroso, fonéticamente hablando, es un vocablo de la lengua castellana que, por su eufonía, sonoridad y estética, (por la presencia de 3 vocales fuertes) provoca una impresión agradable en el oyente, por más que su significado no siempre sea tan bonito.

El término moroso es a veces confuso, puesto que se utiliza indistintamente para referirse a conceptos diferentes. Por un lado el retraso en el cumplimiento de una obligación se denomina jurídicamente mora, y por consiguiente se considera moroso al deudor que se demora en su obligación de pago. Consecuentemente se considera que el cliente se halla en mora cuando su obligación está vencida y retrasa su cumplimiento de forma culpable. La mora del deudor en sí, desde el punto de vista formal, no supone un incumplimiento definitivo de la obligación de pago, sino simplemente un cumplimiento tardío de la obligación. Johnston, (1983).

La consecuencia inmediata de la constitución en mora del deudor es el devengo de intereses moratorios como indemnización de los daños y perjuicios que causa al acreedor el retraso en el cobro. De suerte que, una vez constituido en mora, corresponde al moroso el pago del importe principal de la deuda más los intereses moratorios que resulten de aplicación en función del retraso acumulado que contribuirán a compensar los costes financieros que el retraso en el pago ha originado al acreedor.

En este sentido, la Insolvencia Económica es una incapacidad que tiene un agente económico¹ para solucionar sus propias obligaciones. Específicamente para las personas reconocidas como tal por la legislación colombiana, esto es, que sean naturales o jurídicas, la insolvencia económica viene a entenderse desde dos puntos de vista: 1. como una situación en la que el agente económico -objeto de la regulación se encuentra en un estado de cesación de pagos, es decir, ha dejado de

1 Agente Económico, son las personas que realizan una actividad económica: como la familia, las empresas, el sector público y una persona que comúnmente participa de la producción, distribución o consumo de bienes y servicios ofertados en el mercado. Definición propia.

2 Solución; en el término jurídico que se emplea de conformidad con nuestra legislación civil. (Numeral 1 del art. 1625 C.C.).

pagar o cumplir sus obligaciones y 2. Como una incapacidad inminente por parte del agente económico para cumplir con sus obligaciones, la incapacidad inminente será demostrada financiera o contablemente; razón por la cual resulta concluyente –no justo- que aplique con exclusividad para las personas jurídicas comerciantes o no. Pero lo que no se le puede negar al concepto es su tripartita caracterización: a) siempre se habla de un agente económico, b) dicho agente es inviable económicamente, es decir, que sus activos al corto y mediano plazo son insuficientes para satisfacer sus pasivos y c) existe una imperiosa exigibilidad de cumplimiento. Lucas, (1990).

En una economía como la de Colombia, encontrar agentes económicos en situación insolvente resulta bastante común en todos los niveles sociales. Coloquialmente, la sociedad común se refiere en términos peyorativos con el uso de expresiones como “quebrados”, “morosos”, “colgados” y otros. Estos insolventes son tratados jurídicamente con el término de *Deudor*, la actual legislación civil y comercial hace expresa y puntual referencia con el uso de este término, en muchas compilaciones, leyes, códigos, ediciones etc.; por tanto el uso del término *deudor* ha de ser el correcto en el lenguaje jurídico. Pero no todo deudor se encuentra en la situación de insolvencia, como sí, todo insolvente económico es un deudor. En este punto resulta imperante distinguir a al comentado insolvente respecto de un agente *ilíquido*. Es distinto hablar de un sujeto ilíquido –que no tiene liquidez, moneda efectiva al inmediato y corto plazo-, que hablar de un sujeto insolvente que es una especie de deudor. Así las cosas, al hablar de Deudor se hace referencia al género, y al mencionar el Insolvente la especie. Pero no basta con ser un deudor y estar en alguno de las situaciones de Insolvencia para ser sujeto de aplicación de las normas que atañen a este tema, ya que éstas incorporan taxativamente las condiciones mínimas exigidas por la ley para constituirse parte legítima dentro de un procedimiento de insolvencia. (Ejemplos vigentes en Colombia: Art. 9º L. 1116 de 2006; Art. 4º L. 1380 de 2010).

Pero no basta con ser un deudor insolvente para que sea acogido por la norma. Ya que un deudor, en estado aparente de insolvencia, puede no cumplir con los supuestos de ley y por tanto no es posible que se acoja al procedimiento de la ley 1380/10. Sin duda, el deudor es parte activa dentro del procedimiento de insolvencia económica; lo cual es un verdadero avance en la protección del debido proceso. Pero, también el acreedor es una parte indiscutiblemente importante en el trámite de negociación de deudas y, si bien el régimen de insolvencia para personas naturales no comerciantes no menciona las condiciones para acreditar la calidad de acreedor es bastante lógico que para acreditarla baste la idoneidad de un justo título que permita demostrar la existencia de una obligación por parte del deudor; máxime si el deudor omite enunciar correctamente sus obligaciones y sus acreedores. Leal, (2010).

8.2 Marco Histórico

8.2.1 Sector bancario colombiano. En el estudio de los orígenes de la industria bancaria en el país, el establecimiento del Banco de Bogotá en noviembre de 1870, representa la primera respuesta exitosa a las iniciativas legislativas que desde varias décadas atrás, habían intentado promover la creación de bancos privados y que hasta el momento sólo habían generado resultados fallidos en su objetivo.

A primera vista, la implementación de la Ley 35 de 1865, jugó un papel muy importante en la configuración de la institución bancaria, debido a que, a través de ésta, el Congreso otorgó mecanismos, para generar confianza dentro del público acerca de las operaciones que las entidades que se establecieron estaban facultadas para desarrollar. Por ejemplo, esta ley bancaria al respecto señala algunas concesiones otorgadas para la aceptación por parte del público de los billetes emitidos:

“Autorizase al Poder Ejecutivo para conceder al banco establecido en esta ciudad, o a los que en adelante se establezcan en la República, hasta por veinte años, contados desde la fecha de este decreto, las siguientes exenciones y derechos, bajo las condiciones establecidas por esta ley: 1. De emitir billetes al portador admisibles como dinero en pago de los impuestos y derechos nacionales, y en general en todos los negocios propios del Gobierno Nacional, obligándose éste a distribuirlos también a la par. 2. De recibir del Gobierno Nacional la custodia militar que para su seguridad pueda necesitar, siempre que se solicite el respectivo administrador. 3. De ser considerados como establecimientos neutrales, y, por consiguiente, con derecho a que se les proteja por el Gobierno Nacional su propio capital y los fondos depositados en ellos, sin distinción de la nacionalidad de los depositantes”. (Meisel & Posada, 1990).

En un sentido más amplio es importante recordar que la legislación bancaria vigente, era consecuente con la organización política federal y los principios liberales de la Constitución de 1863, la cual facultó a cada uno de los estados soberanos de la Unión (Antioquia, Bolívar, Boyacá, Cauca, Cundinamarca, Magdalena, Panamá, Santander y Tolima), para reglamentar de forma autónoma el ejercicio específico de las operaciones de los bancos privados que se establecieran en cada uno de ellos, de esta forma cada uno de los estados tenía su propia legislación local. Como se estudiará más adelante, se ha hallado que el inicio de la actividad bancaria tuvo que ser acompañada de un fuerte apoyo del gobierno para incentivar de forma efectiva la fundación de las instituciones bancarias; este hecho fue decisivo en el caso bogotano.

Este proceso de arquitectura bancaria poco a poco fue transformando las actividades de emisión y financiación en cada uno de los estados, en lo correspondiente al uso del papel moneda y a la creación de nuevos bancos privados, para el caso Bogotano, sólo hasta el año 1875 se establece otra institución bancaria en la ciudad: El Banco de Colombia, considerado junto con el Banco de Bogotá, las dos instituciones con gran importancia tanto a nivel local como nacional. Botero, (1994).

De acuerdo con el origen del capital para la fundación de bancos privados, se encuentra que en todos los casos, estuvo vinculado al control de miembros de la élite económica y política de las principales ciudades. En Bogotá, el negocio fue ejercido por una diversidad de familias de gran reconocimiento dedicadas a la vida política y al comercio (Romero C. A., 1994); para el caso de

Antioquia por nexos concentrados en unas pocas familias con negocios asociados principalmente a la minería y ganadería, actividades estrechamente ligadas al poder político y al comercio de exportación (Botero M. M., 1994) y finalmente en la Costa Atlántica, la fuente principal de acumulación de capital que dominó el negocio bancario fue la ganadería y el comercio de exportación, desarrollado por parte de grupos familiares que reflejaban el enorme peso que éstos desempeñaban en el mundo de los negocios (e incluso política), en sociedades relativamente cerradas (como Cartagena) o conformadas por inmigrantes (Meisel & Posada, et al, 1990).

Esta breve descripción de origen y actividad de los bancos privados en general, se destaca el rol que jugaron las otras actividades comerciales ya consolidadas en cada una de las regiones; en este orden de ideas el surgimiento bancario actuó como un complemento para sus actividades comerciales establecidas y dominantes en cada una de las ciudades. Sin embargo, a pesar de la libertad para la creación de bancos privados, esta posibilidad, en realidad sólo estaba abierta para las familias, empresarios o personajes de gran influencia política, con excedentes de capital, para asumir el inicio de una nueva actividad, que podría tener un resultado de éxito o fracaso, como cualquier otro negocio.

El incipiente sistema financiero, cuyo propósito principal era el apoyo a las operaciones de comercio exterior, se limitaba a instituciones de descuento de títulos de deuda privada. Poco interés tenían, al parecer, los empresarios de las élites económicas locales en sobrepasar estos límites de la industria para lanzarse a operaciones más novedosas, en particular operaciones de emisión de billetes. Timoté, (2010).

8.2.2 Insolvencia económica. Tratándose del tema central, es importante considerar como el antecedente más remoto, en Colombia, acerca del tema de insolvencia económica, data desde la Constitución de 1821 en la que se tuvieron en cuenta muchos aspectos de las Ordenanzas de Bilbao, que venían rigiendo desde el sometimiento a la corona española. Durante la vigencia de la

constitución de 1886, se adoptó el Código de Comercio de Panamá, con el que una de sus reformas como el decreto 750 de 1940 (sobre quiebras) fue vital para darle inicio y cabida en la legislación colombiana a este tipo de temas. Esta última fue declarada Inexequible en 1969. Ante tal evento el gobierno expidió el Decreto 2264 de 1969 el cual introdujo para los comerciantes la institución del concordato preventivo, potestativo y obligatorio:

“Debe señalarse que el objetivo de esta figura era evitar la situación de quiebra, que conduce a la liquidación del patrimonio del fallido, pero, para mantener el propósito de preservar la confianza en el crédito y evitar que los procesos concursales se usasen como mecanismo para defraudar a los acreedores, se dispuso que a ese mecanismo sólo tuviesen acceso los comerciantes que acreditasen tener bienes suficientes para el pago de todas sus acreencias o que estuviesen en condiciones de ofrecer garantías reales o personales satisfactorias”. (Ley 1380 de 2010).

Como se aprecia, la legislación de Insolvencia tuvo su origen en la necesidad de proteger el comercio, es decir, profesionales dedicados a una actividad mercantil; pero es solo en el año 2010, mediante la sanción de la Ley 1380, que se pretende brindar protección y alternativas de solución a los morosos personas naturales no comerciantes, que es el caso que ocupa la presente investigación, como se verá a continuación.

8.3 Marco Teórico

En el presente marco, se abordan algunos conceptos inherentes a la Ley, que precisamente teorizan acerca de la misma Ley de Insolvencia; en un segundo campo, se teoriza sobre aquellos aspectos inherentes a la morosidad en general, bien en el sector comercial o bien en el bancario o financiero.

8.3.1 características de la ley de insolvencia para personas.

8.3.1.1 Finalidad. Este régimen de insolvencia tiene como principal objetivo, permitirle al deudor que se encuentra en situación de cesación de pagos –en los términos del art. 4º de la ley 1380/10-, acogerse a un procedimiento legal en el que pueda acordar extrajudicialmente con sus

acreedores, una alternativa de pago para cumplir con sus obligaciones pecuniarias con excepción de las acreencias originadas en obligaciones alimentarias, -siempre- promoviendo la buena fe en las relaciones comerciales y financieras.

La finalidad que plantea el art. 1º *ibídem*, redondea jurídicamente una idea de protección al deudor cuando se encuentra en estado de insolvencia económica. Esta protección no desconoce en lo más mínimo otras protecciones, como la prevalencia crediticia de obligaciones como las alimentarias, que se encuentran excluidas de ese ámbito de protección del deudor.

8.3.1.2 protecciones del deudor. Esta nueva ley trae un esquema proteccionista, ya que el trámite en general ubica al deudor como una parte abiertamente activa dentro del desarrollo del procedimiento y en efecto, toma particular protagonismo, precisamente porque esta ley viene a ser garante de los derechos crediticios considerando como eje primordial al deudor; lo que implica necesariamente una consideración de las capacidades y condiciones excepcionales en torno de ese deudor.

Un claro ejemplo es que dentro de este trámite no sólo se busca el pago absoluto de las acreencias contra el deudor sino garantizarle que mientras se ejecute el acuerdo de pago con sus acreedores, el deudor pueda seguir llevando las condiciones de vida necesarias para su sustento y de sus bienes. Por esta razón es que se señala en los numerales 8º y 9º del artículo 10º de la ley 1380/10 que en la solicitud del trámite el deudor debe señalar una relación de los gastos necesarios para su subsistencia (y de las personas a su cargo) y el monto de las obligaciones necesarias para la conservación de sus bienes y las costas del proceso.

Otra forma de protección al deudor está contemplada en el artículo 4º que trata sobre los supuestos de insolvencia; debe destacarse que al regular estos supuestos no se busca la exclusión de las personas en situación de insolvencia que no encajan dentro del supuesto normativo sino que

se busca es contemplar a los verdaderos deudores insolventes; a fin de que la norma cumpla con su objetivo y evitar la congestión de este tipo de trámites.

8.3.2 Consideraciones sobre cartera morosa.

8.3.2.1 Importancia de la cartera vencida. Aun cuando existe un alto componente de valor en estos activos, la recuperación de los créditos vencidos es comúnmente relegada a un segundo plano. Esto no quiere decir que para esta cartera no se adelante gestión de cobro. Lo que quiere decir es que no se le dedica la misma atención estratégica que normalmente se dedica a los procesos de origen. Es común encontrar que a la cobranza se asignen ejecutivos con altas capacidades, pero con recursos limitados con los cuales actuar. Esto sucede porque esta etapa se maneja con una óptica de *back-office* que consume costos, en vez de manejar una lógica comercial que contribuye al retorno del negocio. Esto no es de extrañarse, pues el impacto de originar créditos es mucho más visible y controlable para la alta dirección que lo que es la recuperación de los créditos vencidos. Greene, (2002).

Cuando se diseñan campañas de colocación de créditos, es fácil observar y asociar el crecimiento que estas campañas aportan, pues se puede determinar el valor de cartera colocado y el aumento en el ingreso generado por estos nuevos créditos asignados. Es entonces fácil para la alta dirección asignar recursos a procesos que tienen alto impacto y una relación costo-beneficio visible y controlable. Por consiguiente se observan altos grados de sofisticación en el mercadeo y el análisis de riesgo.

Por ejemplo, en Colombia se aplican estándares mundiales de medición de la efectividad en la inversión en campañas de mercadeo, se diseñan productos de crédito altamente segmentados, se estructuran programas de lealtad bien ejecutados y se realizan frecuentemente programas de entrenamiento a la fuerza comercial, entre otros. Se han creado fábricas de crédito, que incorporan modelos de *scoring* predictivos que permiten tomar decisiones de originación con facilidad y

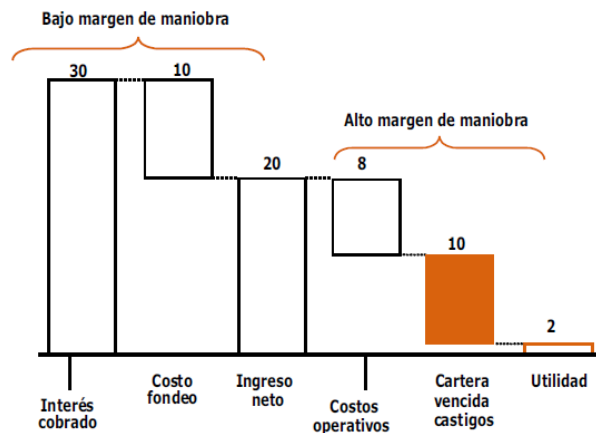
velocidad, y se ha invertido en procesos analíticos fundamentados en estadística que dan mayor confiabilidad a la hora de prestar. Rivero, (2003).

Mientras tanto, para la alta dirección existe menor profundidad en el entendimiento de los procesos de recuperación de cartera. No es tan claro qué tan útil será una campaña especial de cobranza porque existen demasiadas variables que no son controlables en los deudores en mora. Por ejemplo, la recuperación depende de factores macroeconómicos cambiantes (como el desempleo y el crecimiento del PIB), pero también depende de la “*cultura de pago*” que puede ser influenciada por la opinión pública (que es cambiante), por los medios, o inclusive por la tradición. Adicionalmente, el sistema jurídico (y la confianza en el mismo) influye sobre la eficiencia en la cobranza, y muchas veces la percepción de este sistema no contribuye al éxito de la gestión. Es así como es más difícil para los ejecutivos de las áreas de recuperación justificar a la alta dirección los requerimientos de inversión que se necesitan para lograr mayor efectividad y, por consiguiente, existe menor capacidad analítica destinada a la recuperación y una menor presión por mejorar con herramientas sofisticadas. Es decir, una menor atención estratégica destinada a la recuperación. Greene, (*et, al*, 2002).

Sin embargo, si se observa el *impacto financiero* que tiene la cartera vencida en el negocio del crédito, esta atención estratégica se vuelve de gran relevancia. En el ejemplo ilustrado en la gráfica No. 5, se dimensiona qué tan relevante es para el negocio de créditos de consumo permitir que el índice de cartera vencida aumente.

Si se acumula el Índice de Cartera Vencida con los castigos fuera del balance se encuentra que este volumen puede representar un costo en el negocio de crédito de consumo de un 10% anual del saldo colocado (si se asumen créditos colocados a doce meses), lo cual representa un 50% del ingreso neto (interés cobrado menos el costo de fondeo). Esto es un costo directo real muy relevante para el negocio, que se ve reflejado en el valor de provisiones que asume la entidad financiera en

su estado de pérdidas y ganancias; y esto sin tener en cuenta el impacto que representa este costo en el deterioro del patrimonio técnico que limita la posibilidad de colocar créditos, basado en la relación de solvencia requerida. Rivero, (et, al, 2003).



Gráfica 5. Impacto financiero de la cartera vencida. Fuente: Mendiwelson, (2010)

Además de estos costos directos, existe un costo adicional que impacta a los ejecutivos involucrados en esta etapa del crédito: El costo de la incertidumbre. No tener claridad frente a las posibilidades reales de recuperación genera un desgaste administrativo que en algunos casos limita la credibilidad en la gerencia del negocio, pues es común observar variaciones sorprendentes en el cumplimiento frente a los presupuestos acordados. Esta incertidumbre gerencial desgasta y genera el costo de no lograr administrar a largo plazo los flujos de caja esperados.

No obstante, estos costos tienen un alto margen de maniobra en la medida en que la administración tenga herramientas que permitan controlarlo de manera adecuada. Estas herramientas serán especialmente útiles en la medida en que se apliquen a las fuentes que más generan valor en la cartera vencida. Mendiwelson, (2010)

8.3.2.2 *Generación de Valor y estrategias de gestión.* No todos los clientes que están en mora son iguales, ni ofrecen el mismo valor para el banco. Es así como es de gran importancia poder determinar y clasificar grupos de valor dentro del inventario de cartera vencida. La manera más fácil de determinar valor es a través de la clasificación de clientes por altura de mora o *bucket*.

Bucket 1: moras entre 0 y 90 días: los clientes clasificados en esta altura de mora tienen una recuperación esperada observada que oscila entre el 85% y el 95% durante la vida de la cosecha de créditos. Normalmente son clientes con alta intención de pago, pero algunos tienen dificultad con las fechas de pago que ofrece el banco, por lo cual entran en mora por períodos cortos. Otros clientes en esta altura simplemente presentan alguna desorganización en la manera como administran sus cuentas, pero tienen suficiente capacidad de pago para asumir la obligación. Es decir, que un alto porcentaje de los clientes en este *bucket* realmente va a terminar pagando su obligación sin requerir de una gestión muy compleja. Solamente un número pequeño de los clientes dentro de esta altura de mora va a requerir de una atención especial para ayudarlos a tomar la decisión de pago, y es en esos en donde se debe enfocar la gestión de recuperación. Wooldridge, (2002).

Es importante resaltar que los clientes dentro de este *bucket* tienen una importancia comercial alta para el banco pues son clientes para los cuales se ha asumido un costo relevante de vinculación y otorgamiento de crédito; y es probable que el costo de originación aún no se haya amortizado durante la vida del crédito que ha corrido a la fecha.

Finalmente, es también importante considerar el impacto que tiene en las provisiones esta altura de mora. En Colombia, la regulación exige que créditos de consumo con moras inferiores a 90 días deba ser provisionados hasta por un 20% del valor expuesto. Es decir, que el impacto que tiene en el Estado de Resultados (antes llamado PyG) del banco es relativamente importante, aunque no tan grave como en las moras superiores.

Bucket 2: moras entre 90 y 180 días: esta altura de mora es más compleja, pues la proporción de clientes que se recupera en este grupo oscila entre un 10% y un 25% del saldo colocado.

Son clientes que probablemente han sufrido alguna calamidad que influyó sobre su capacidad de pago, como por ejemplo un cambio en su situación de empleo (desempleo o una quiebra), una dificultad de salud personal o de alguien cercano, o un cambio de situación familiar que exige gastos inesperados, como un divorcio. Esta situación los ha dejado “descuadrados”, y ha hecho que tengan que prescindir de hacer pagos a su obligación; no obstante, dentro de este grupo aún puede

haber clientes valiosos que van a recuperarse si se les da la oportunidad adecuada y el tiempo suficiente para asumir el pago.

En cuanto a las provisiones en esta altura de mora, el impacto es bastante sustancial, pues el rango a provisionar exigido por la Superintendencia Financiera oscila entre el 50% y el 100% del saldo expuesto. Es en este *bucket* en donde especialmente se afecta el Estado de Resultados del banco, impactando el valor de manera importante.

Bucket 3: moras superiores a 180 días: es a partir de esta altura que el portafolio presenta un valor bastante bajo y el beneficio de gestionar a estos clientes se limita de manera importante. En este *bucket* se espera recuperar entre un 5% y un 15% del saldo colocado, pues en la mayoría de los casos existen situaciones extremas que no tienen una solución clara posible. Además, ya la cartera ha sido totalmente provisionada (y en la mayoría de los casos castigada), por consiguiente el impacto en el Estado de Resultados del banco ha sido totalmente asumido. Cualquier costo que se destine a recuperar estos casos va a ser sustancial, con relación al ingreso posible. El valor de este *bucket* es bajo.

Adicionalmente, y no menos importante, la recuperación que el banco podría realizar sobre este tipo de moras puede ser a costa de sus políticas tradicionales, pues es común que se requieran condonaciones importantes para lograr el pago. Esta situación podría afectar la imagen conservadora que el banco ha establecido con sus clientes y por consiguiente podría llegar a contaminar la cartera que no se encuentra vencida.

8.3.2.3 Estrategias de gestión. Se puede concluir entonces que el valor que presenta cada *bucket* es distinto y, por ende, es relevante determinar estrategias de gestión diferenciadas para cada uno. Por ejemplo, de 0 a 90 días la intención debe ser contener que se avance a un siguiente *bucket* para disminuir así la necesidad de provisionar y no perder clientes relevantes. De 90 a 180 la intención debe ser priorizar saldos importantes, de manera que no se tenga que afectar el indicador de castigos con valores altos. Y en moras superiores a 180 días la intención debe ser transferir el riesgo, buscando aumentar el ingreso al menor costo y con la menor volatilidad posible.

8.3.2.4 Estrategias y sofisticación en las moras tempranas. Los jugadores de mayor sofisticación en la recuperación de su cartera vencida utilizan herramientas que permiten aumentar

la certeza de cumplir con la intención de valor anteriormente definida en los *buckets* de moras tempranas. Para las moras de 0 a 90 días se utilizan herramientas de predicción (*scoring*) que identifican los casos con menor probabilidad de caída al siguiente *bucket*. Para los casos con vencimientos entre 90 y 180 se utilizan algoritmos que calculan el valor esperado de cada obligación para priorizar la gestión y la estrategia aplicada.

Como se puede observar de estas herramientas, la capacidad analítica juega un papel crítico en la administración de la cartera vencida de moras tempranas, tal como sucede en los procesos de originación. Esta capacidad analítica incluye dos frentes de atención. Por un lado está la capacidad de lograr una subsegmentación avanzada del portafolio vencido. Por otro, está la capacidad de predecir el comportamiento de pago esperado cliente a cliente.

Las técnicas de segmentación que se utilizan en los procesos sofisticados de recuperación buscan diferenciar estrategias de relación con el cliente y aplicar tácticas que se asocian a los atributos específicos que influyen sobre el comportamiento de pago. Así las cosas, los tipos de segmentos que se desarrollan normalmente combinan altura de mora, probabilidad de pago y patrones/hábitos de comportamiento observados. Estas combinaciones permiten entender con mayor detalle para cada subsegmento qué enfoque se debe dar a la gestión, con qué intensidad y a qué costo.

La predicción de comportamiento de pago futuro se conoce como *scoring* de “recuperación” (a diferencia del *scoring* de “incumplimiento” que se utiliza en los procesos de originación). Estos modelos buscan estimar caso a caso la probabilidad de que un cliente se recupere en el futuro cercano, a partir de herramientas estadísticas y regresiones que determinan una serie de variables predictivas.

Tanto la subsegmentación como el *scoring* requieren una capacidad de administrar de manera masiva información precisa, confiable y veraz. Es decir, que como parte de la evolución en la sofisticación, es necesario construir repositorios de información que tengan una estructura para capturar datos y una tecnología suficiente para poderlos tramitar de manera agregada. Igualmente, es fundamental poder construir procesos que capturen datos de diferentes fuentes del

banco, incluyendo datos de localización, datos de riesgo, características demográficas y detalles de comportamiento. Esto no es nada distinto a lo que se hace en los procesos de originación; solamente hay que darle la misma relevancia estratégica para crear una cultura de la información que aproveche los datos que residen en diferentes partes del banco.

8.3.2.5 *Estrategias en las moras altas*. Definiendo moras altas como aquellas que superan los 180 días, se encuentra que los jugadores sofisticados transfieren la exposición en estos portafolios a entidades especializadas en administrar este riesgo. Esta transferencia del riesgo es equivalente a lo que sucede en otras industrias. Por ejemplo, en la industria de los seguros las compañías aseguradoras reciben los riesgos a cambio de una prima, dado que se tienen mejores habilidades actuariales para administrar la exposición a situaciones que otros no quieren asumir. Igualmente, en la industria del petróleo se encuentra que el derecho a explotar los residuos de los campos petroleros se venden a especialistas que se dedican a hacer *work over* a unos costos y con unas herramientas distintas a las de las grandes operadoras. En las industrias contaminantes se venden los desechos a terceros que saben cómo tratarlos y extraerles valor.

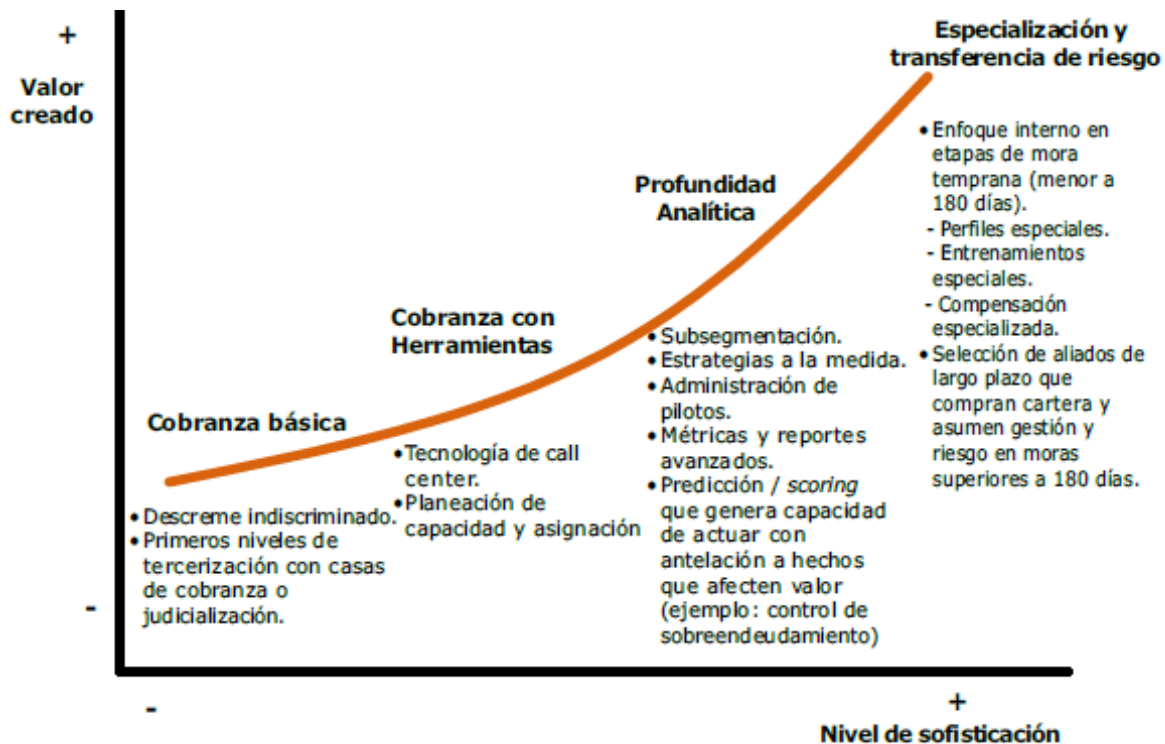
En la industria del crédito hay dos maneras de transferir el riesgo de activos con moras altas. Por un lado, se puede considerar vender los portafolios con altos vencimientos a especialistas que tienen una infraestructura adecuada para administrarlos a un costo eficiente y con prácticas avanzadas. Estas ventas son en firme, en donde la entidad que vende recibe un precio por transferir los derechos de crédito al comprador. Esto resulta en una serie de beneficios para el vendedor como la eliminación de la incertidumbre del valor del portafolio, la disminución de costos en el ejercicio de recuperación y la aminoración del desgaste gerencial derivado de la incertidumbre que genera la recuperación esperada. Adicionalmente, el recibir un precio determinado por el portafolio de manera anticipada, permite administrar la caja esperada de estos portafolios vencidos de manera agregada y eficiente.

La otra manera de transferir el riesgo es desarrollando relaciones de *outsourcing* para que terceros administren de manera integral los portafolios vencidos. Esto no es lo mismo que entregar a casas de cobranza la gestión de recuperación, pues lo que se busca con el *outsourcing* es que sea un especialista quien defina las políticas a aplicar, los productos a ofrecer, los canales a utilizar y

las estrategias a implementar, además de realizar la gestión. No son las políticas del banco las que se aplican, sino las que determina el especialista. En este tipo de relación se busca compartir la rentabilidad resultante de la gestión del portafolio entre el banco y el especialista, en donde este último tiene un incentivo importante por aplicar su habilidad analítica para rentabilizar al máximo el portafolio. Aunque tiene algunos beneficios para el banco el manejar este tipo de *outsourcing*, no elimina la exposición “granular” sobre el activo, y requiere de algo de atención gerencial para administrar la relación con el especialista.

8.3.2.6 Tendencias para lograr sofisticación en la recuperación de cartera. En Colombia y en la región de Antioquia, el nivel de sofisticación en sistemas de cobranza varía de entidad a entidad. Algunas han hecho inversiones importantes en tecnología, otras han implementado algunas prácticas útiles. No obstante, muy pocas entidades han logrado realmente avanzar de manera integral en la sofisticación de los procesos de recuperación de cartera. Es decir, que aún hay valor que puede ser capturado por la banca en esta parte del ciclo de crédito.

En la gráfica 6, se presenta un ejemplo ilustrativo de cómo a medida que se da una mayor sofisticación, se captura un mayor valor. Se presentan cuatro tipologías de sofisticación y algunos ejemplos del tipo de prácticas en cada nivel.



Grafica 6. Valor vs. Sofisticación en la recuperación de cartera. Fuente: Mendiwelson, (2010)

Aunque es un ejemplo ilustrativo, en la gráfica se propone que el mayor valor es capturado cuando se logra una profundidad analítica avanzada y cuando la entidad se especializa en construir capacidades para administrar internamente los *buckets* de mayor valor (moras tempranas), transfiriendo el riesgo de menor valor a terceros. Construir las habilidades requeridas para llegar a estos niveles de sofisticación implica una alta dedicación de tiempo y atención gerencial.

No obstante, no se espera que todas las entidades que otorgan créditos tengan que surtir una evolución organizacional lenta para implementar las mejores prácticas de recuperación presentadas. Es posible lograr un “salto” en el nivel de sofisticación de la recuperación de cartera que genere resultados rápidos sin incurrir en inversiones ni esfuerzos innecesarios.

Para esto, las instituciones deben determinar en qué nivel de sofisticación se encuentran actualmente y qué capacidades y competencias deben desarrollar para lograr el “salto” de manera efectiva.

La decisión de cómo evolucionar está atada al nivel de valor que se quiera crear dentro del ciclo de recuperación de cartera. La captura de este valor no implica que se deba construir una estructura interna para ejecutar todo el ciclo de recuperación, pues es común que se creen relaciones con terceros especializados que apoyen a la organización en algunas de las actividades requeridas.

Estas relaciones con especialistas tienen alta relevancia y sentido cuando se busca un aliado que esté en una posición estructural sólida para asumir el riesgo de la etapa en donde la organización no debe dedicar esfuerzos. Como se ha manifestado, éste es el caso de las moras superiores a 180 días, en donde genera menor valor construir capacidades internas, y ofrece mayor oportunidad de creación de valor transferir el riesgo a precios estables y predeterminados. No es necesario administrar toda una infraestructura de recuperación de moras altas cuando existen jugadores dispuestos a pagar un precio por asumir el riesgo de estos créditos vencidos.

Se trata de escoger los aliados de largo plazo que sean especialistas y que tengan la intención de asumir el riesgo de comprar las moras altas de manera recurrente para que la organización pueda dedicar esfuerzos en contener las moras tempranas, implementando herramientas analíticas que aumenten el nivel de sofisticación en la ejecución. (Mendiwelson, *et al*, 2010).

8.3.3 Factor del riesgo financiero

El primer acuerdo Basilea I ya está en operación y, en algunos aspectos, fue incorporado en el sistema financiero internacional, del cual Colombia hace parte. En términos concisos, Basilea I define los requerimientos mínimos de capital de un banco en función del riesgo de sus activos y de los riesgos de mercado que afectan a la institución. En el caso de Colombia, la aplicación del acuerdo no incluyó este último tipo de riesgo.

El nuevo acuerdo no sólo perfecciona aspectos considerados en Basilea I, sino que también incorpora nuevos elementos a ser tomados en cuenta, basándose en tres pilares que se refuerzan mutuamente: requerimientos de capital, acción de los organismos supervisores y disciplina del mercado.

El *primer pilar* tiene como objetivo establecer los mecanismos para determinar los requerimientos mínimos de capital sobre la base de los riesgos de crédito, de mercado y operativo; este último no considerado en Basilea I.

En lo que respecta al riesgo de crédito, el acuerdo propone tres alternativas para su determinación. El primero de ellos, en su mecánica, es similar a lo establecido en Basilea I (ponderación preestablecida según riesgo para los distintos tipos de activos), pero presenta mejoras que lo hace más sensible al riesgo e incorpora el uso de clasificaciones externas efectuadas por agencias especializadas.

La medición del riesgo de mercado no tiene variación en relación con Basilea I y su propósito es determinar las exigencias de capital, producto de los riesgos de tasas de interés, tipo de cambio y precio de bienes transables.

El *riesgo operativo* está relacionado con las necesidades de capital como consecuencia de las eventuales pérdidas derivadas de deficiencias en los procesos o sistemas de las instituciones. El comité propone tres alternativas con distintos niveles de sofisticación.

El *segundo pilar* se centra en las atribuciones y responsabilidades de los organismos reguladores para efecto de fiscalizar la correcta aplicación de los métodos de determinación del capital, en especial cuando ésta se base en mediciones internas de las instituciones financieras.

Finalmente, el *tercer pilar* se refiere a la necesidad de contar con mecanismos de divulgación de la información respecto a la metodología utilizada para la determinación de los riesgos, de manera que los agentes del mercado se encuentren debida y oportunamente informados.

A continuación se describe en detalle los alcances del acuerdo de Basilea II, los pilares que se llevaron a cabo en este acuerdo y los cambios que surgieron con la creación del nuevo acuerdo y actual Basilea III.

8.3.3.1 Primer Pilar: Requerimientos Mínimos de Capital. El primer pilar sobre el que se basa el acuerdo de Basilea II tiene relación con el capital mínimo requerido por un banco dado los riesgos a que está expuesta dicha institución. Esta medición ya se incorporaba en el acuerdo de Basilea I, pero en esta ocasión se complementa y perfecciona con el objetivo que cada institución establezca un nivel de capital más acorde con todos los tipos de riesgo asumidos.

Con Basilea II, el capital mínimo de cada banco debe determinarse sobre la base de tres tipos de riesgo (riesgo de crédito, riesgo de mercado y riesgo operativo) de tal forma que su capital efectivo sea siempre igual o superior a la suma de: 8% del valor de los activos de la institución ponderado cada uno por su nivel riesgo (*riesgo de crédito*), y capital mínimo asociado a los riesgos de mercado y riesgo operativo.

8.3.3.2 *Segundo Pilar: Proceso de Examen Supervisor.* El Segundo Pilar tiene como propósito que el ente fiscalizador evalúe la eficiencia de las instituciones en orden a cuantificar sus necesidades de capital en relación con los riesgos globales asumidos, así como de intervenir si fuere necesario.

La función del fiscalizador no consiste sólo en garantizar la existencia de los capitales mínimos requeridos, sino también en fomentar el perfeccionamiento de las técnicas de gestión y de control de riesgo aplicado por los bancos.

El comité establece que los bancos deberán ser capaces de demostrar que los requerimientos de capital que han determinado son coherentes con su perfil global de riesgo y con su entorno operativo. Asimismo, se espera que los procesos de evaluación reconozcan el ciclo económico en que están siendo aplicados y que incorporen, además, etapas de sensibilización que recojan los cambios futuros que se pudieren dar en el mercado y que podrían afectar negativamente al banco. Lucas, (*et, al* 1990).

8.3.3.3 *Tercer Pilar: Disciplina de Mercado.* El Tercer Pilar, como complemento de los pilares primero y segundo, tiene como objetivo normar en cuanto a la forma en que las instituciones financieras divulgarán la información relativa a los mecanismos de medición de los riesgos y de determinación de las exigencias mínimas de capital.

Las normas de divulgación de información tienen como propósito fomentar la disciplina del mercado, permitir a los agentes económicos evaluar la información relativa a las exposiciones de los bancos y facilitar la comparación entre diferentes entidades. La elevada importancia del proceso de divulgación surge del hecho que las metodologías internas de evaluación otorgan a los bancos una mayor discrecionalidad al momento de determinar sus requerimientos de capital. Greene, (*et, al* 2000).

Basilea III se lleva a cabo, tras la grave crisis internacional (2007-2009), donde el Comité de Basilea para la Supervisión Bancaria emprendió, con el apoyo de la mayoría de los bancos centrales, un esfuerzo para mejorar los esquemas regulatorios y de supervisión bancaria a nivel global. En esencia, el acuerdo de Basilea III requiere más capital tangible (de mayor calidad) que entidades bancarias a nivel internacional. (Clavijo, Vera, Malagon & González, 2012).

Numerosas instituciones y expertos consideran que la crisis es el resultado de una cadena de fallas en el sistema financiero, entre las cuales podemos mencionar una serie de errores en la gestión de riesgos, al infravalorar los riesgos que se asumieron, produciendo así una falta de transparencia en algunos segmentos de mercado. Así mismo no se valoraron adecuadamente los riesgos por parte de las agencias de calificación crediticia y existieron fallas en la supervisión y regulación financiera.

Este conjunto de errores generó la necesidad de cambiar las reglas para que los sistemas financieros fuesen más transparentes.

En este sentido, los principales cambios recomendados por Basilea III se listan a continuación: (Españeira, Sheldon y Asociados, 2011).

- Nueva definición de capital y mejor transparencia.
- Nueva reserva de capital contra ciclos económicos.
- Mayores requisitos de capital.
- Medidas para aumentar la calidad, consistencia y transparencia de los recursos propios.
- Medidas para el refuerzo de la liquidez, mediante la incorporación de:
 - ✓ Indicador de cobertura de liquidez a corto plazo.
 - ✓ Indicador de liquidez estructural.

- Indicador de endeudamiento.
- Reservas de capital.
- Medidas contra la prociclicidad.
- Requerimientos adicionales para el riesgo de contraparte.

La profunda reforma que plantea Basilea III exige a las entidades financieras más financiamiento, directamente, mediante unos requerimientos mayores con respecto a algunos riesgos y exposiciones e indirectamente mediante un indicador de endeudamiento y de unas reservas de capital para usar en situaciones de crisis.

Con relación al capital, Basilea III define los siguientes límites a cumplir:

- La razón de capital nivel I (o Tier I), se refiere a aquellos instrumentos capaces de enjugar pérdidas inesperadas de una institución crediticia, manteniendo la operación normal y honrando los depósitos existentes. Basilea III estableció un cronograma en el horizonte 2013-2015 para alcanzar ese umbral de mínimo un 6% en este componente de capital.
- El componente de capital tangible (o Tier 1 core) viene dado por las acciones ordinarias y las utilidades retenidas (reservas). Se trata de capital disponible para asumir pérdidas inesperadas y que no debe ser inferior al 4.5%.
- El nivel II (Tier II) constituye un capital suplementario al del nivel I, sólo que su disponibilidad es más baja y tiene como objetivo absorber las pérdidas de una entidad en liquidación.
- La razón de solvencia total (capital total/APR) se mantiene en el 8%, igual que en Basilea I y II, pero se elevaría al 10.5% con el colchón de conservación del capital.

Dado que cumplir con estas exigencias de nuevo capital disponible requiere esfuerzos financieros importantes, se ha dado un plazo prudencial para que los accionistas de los bancos puedan acopiar dichos recursos. Por ejemplo, las medidas relativas a acoplarse a los porcentajes del nivel I del capital se aplicarán progresivamente en el horizonte 2013-2015, mientras que las relacionadas con el patrimonio adicional de los “colchones” de conservación y anticíclico regirán a partir de 2016-2018. La idea es que, independientemente de los plazos intermedios que otorguen las autoridades locales, se cumpla a nivel global con todos estos requisitos para 2019.

En Colombia, al igual que en el resto de países de América Latina, la implementación de Basilea III implica un cambio importante respecto a lo que se considera capital adecuado y “capital tangible”. En algunos ejercicios de depuración del capital en los países andinos, se ha encontrado que la mayoría de éstos deben limpiar su patrimonio, pero aun después de ponerse a tono con la nueva regulación, sus sectores bancarios cumplirían con los estándares exigidos por Basilea III. (Clavijo, Vera, Malagon & González, 2012).

8.4 Marco legal

La Ley 155 de 1959, fue dictada al amparo del artículo 32 de la constitución de 1886, durante el gobierno de Alberto Lleras Camargo, bajo el impulso del entonces Ministro de Hacienda y Crédito Público, el doctor Hernando Agudelo Villa. Es posible decir que el derecho antimonopolístico o *antitrust* norteamericano ejerció una influencia en esta ley, lo cual se puede ver reflejado en el artículo primero de la Ley. “En efecto, el artículo 1° de la ley, al estilo de la Ley Sherman de los Estados Unidos de América, contiene una prohibición genérica de realizar toda clase de prácticas restrictivas de la competencia, dentro de las cuales se podrían incluir los abusos de posición dominante en el mercado, aunque la expresión posición dominante no aparece en la ley.” La misma influencia se puede encontrar en el carácter *ex ante* de la norma. En efecto, de acuerdo con el lenguaje de la norma, basta con demostrar la realización de cualquier acto con la intención de restringir la competencia sin necesidad de demostrar el efecto anticompetitivo del mismo. Miranda, (2001).

En nuestro medio la autoridad competente para aplicar las normas relativas a la competencia en general es la Superintendencia de Industria y Comercio. Por lo anterior es esta entidad quien autoriza las operaciones de integración empresarial. Sin embargo, es necesario anotar que, de acuerdo con el Parágrafo 2° del artículo 58 del EOSF, “para los efectos del artículo 4° de la Ley 155 de 1959, se entenderá que el Superintendente Bancario, ejerce la función allí prevista en relación con la fusión mediante las atribuciones que se otorgan en este artículo”. En otras palabras, en lo que respecta a la función de pronunciarse sobre las operaciones que conforme al artículo 4° de la Ley 155 deben ser informadas, en materia de instituciones financieras y aseguradoras vigiladas, dicha función corresponde al Superintendente Bancario.

Por su parte, el Parágrafo primero de la norma en cuestión, sanciona con ineficacia aquellas operaciones que se formalicen a pesar de haber sido objetadas o sin que haya transcurrido el término del cual dispone la Superintendencia para pronunciarse. Adicionalmente, para objetar una fusión, el Superintendente debe oír al consejo asesor. Además en el caso particular del literal d) del artículo 58 del EOSF, la objeción debe ser aprobada por el Ministro de Hacienda y Crédito Público.

En sus orígenes el control del poder de mercado ha sido ejercido por los Estados de dos maneras distintas. Por un lado, se optaba por prohibir las posiciones de dominio con el fin de mantener el poder económico reducido a tal nivel, que sean exclusivamente las fuerzas del mercado las que lo controlen. Una segunda alternativa consistía en permitir la existencia o subsistencia de empresas con posiciones dominantes en el mercado, controlando que dicho poder no sea utilizado de manera perjudicial. Almonacid, (2000).

En cuanto a normatividad se refiere, son la Ley 45 de 1990, la Ley 35 de 1993, la Ley 510 de 1999 y la más controvertido ley 1380 de 2010, las que logaran conceptualizar sobre la legislación que enmarca la función financiera y crediticia del país. A continuación se hace una síntesis de cada una de estas.

Con respecto a la Ley 45 de 1990, en esta se expiden normas en materia de intermediación financiera, se regula la actividad aseguradora, se conceden unas facultades y se dictan otras disposiciones. Es una de las reformas estructurales más importantes del sistema financiero colombiano. Estuvo orientada hacia la liberalización de los mercados y la internacionalización de la economía, y dio paso a la estructura de la multibanca dentro del modelo de matrices y filiales. Mediante ésta se autorizó la participación de los establecimientos de crédito en la propiedad de entidades orientadas a la gestión de portafolios, actividades fiduciarias, la administración de

pensiones y cesantías, y la venta de seguros y corretaje. Otro de sus aportes fue la autorización al Ejecutivo para expedir el primer Estatuto Orgánico del Sistema Financiero, el cual estaba contenido en el Decreto Ley 1730 de 1991.

Esta Ley contiene normas relativas a las instituciones financieras: filiales de servicios y operaciones novedosas; reglas relativas a la organización, integración, escisión y liquidación de instituciones financieras; inspección, control y vigilancia; revisoría fiscal y estatuto orgánico y disposiciones complementarias

En cuanto a la actividad aseguradora, cuenta con disposiciones generales; condiciones de acceso a la actividad aseguradora; condiciones para el ejercicio de la actividad aseguradora; revocación o suspensión del certificado de autorización; disolución y seguros oficiales.

En materia de Transparencia de las operaciones, considera los intereses, de la competencia y la información, protección de tomadores y asegurados y disposiciones finales.

Por su parte, la Ley 35 de 1993, dicta normas generales y se señalan en ellas los objetivos y criterios a los cuales debe sujetarse el Gobierno Nacional para regular las actividades financiera, bursátil y aseguradora y cualquier otra relacionada con el manejo, aprovechamiento e inversión de recursos captados del público y se dictan otras disposiciones en materia financiera y aseguradora.

Mediante esta ley se reguló la intervención, inspección, vigilancia y control del Gobierno Nacional en las actividades financiera, bursátil y aseguradora. Igualmente, se estableció el procedimiento de venta de acciones del Estado en instituciones financieras y entidades aseguradoras. En desarrollo de las facultades que esta ley otorgó al Gobierno Nacional para la

actualización de la normatividad financiera, se expidió el Decreto 663 de 1993, actual Estatuto Orgánico del Sistema Financiero.

En tanto al Ley 510 de 1999, dicta disposiciones en relación con el sistema financiero y asegurador, el mercado público de valores, las Superintendencias Bancaria y de Valores y se conceden unas facultades.

Esta ley, publicada el 4 de agosto de 1999, constituyó una reforma al sistema financiero, que incluyó la modificación del régimen de toma de posesión y de los requisitos para la creación de instituciones financieras. Además, estableció un nuevo sistema de crédito a largo plazo para vivienda.

De manera concreta, esta ley reformó el Estatuto Orgánico del Sistema Financiero en las siguientes materias: Condiciones de ingreso al Sistema Financiero, facultades de intervención del Gobierno Nacional, régimen de inversiones de capital, régimen de los establecimientos bancarios, régimen de las corporaciones financieras, régimen de las corporaciones de ahorro y vivienda, régimen de las compañías de financiamiento comercial, medidas cautelares y toma de posesión, Fondo de Garantías de Instituciones Financieras y seguro de depósito, Superintendencia Bancaria, disposiciones relativas al mercado de valores, régimen del Banco Cafetero y financiación de vivienda a largo plazo.

Esta ley ha sido modificada y parcialmente derogada por las Leyes 676 de 2001, 964 de 2005 y por el artículo 54 del Decreto 775 de 2005

Ejemplos vigentes en la legislación colombiana:

Art. 9º L. 1116 de 2006; Art. 4º L. 1380 de 2010:

“Art. 9° L. 1116 de 2006. SUPUESTOS DE ADMISIBILIDAD. El inicio del proceso de reorganización de un deudor supone la existencia de una situación de cesación de pagos o de incapacidad de pago inminente:

1. Cesación de pagos. El deudor estará en cesación de pagos cuando:

2. Incumpla el pago por más de noventa (90) días de dos (2) o más obligaciones a favor de dos (2) o más acreedores, contraídas en desarrollo de su actividad, o tenga por lo menos dos (2) demandas de ejecución presentadas por dos (2) o más acreedores para el pago de obligaciones. En cualquier caso, el valor acumulado de las obligaciones en cuestión deberá representar no menos de diez (10%) por ciento del pasivo total a cargo del deudor a la fecha de los estados financieros de la solicitud, de conformidad con lo establecido para el efecto en la presente ley.”

Art. 4° L. 1380 de 2010. SUPUESTOS DE INSOLVENCIA ECONÓMICA. Para los fines previstos en esta ley, se entenderá que la persona natural no comerciante podrá acogerse al procedimiento de insolvencia contemplado en esta ley, cuando como deudor se encuentre en situación de cesación de pagos.

El deudor estará en cesación de pagos cuando incumpla el pago de dos o más obligaciones a favor de dos o más acreedores por más de noventa (90) días, o cursen en su contra una o más demandas de ejecución o de jurisdicción coactiva exigiendo el pago de alguna de sus obligaciones.

PARAGRAFO 1. En cualquier caso, el valor porcentual de las obligaciones con cesación de pagos o reclamadas judicial o coactivamente, deberán representar no menos del (50%) por ciento del pasivo total a cargo del deudor a la fecha de los estados financieros de la solicitud, de conformidad con lo establecido para el efecto en la presente ley.

PARAGRAFO 2. Para todos los efectos de esta ley se excluyen del cómputo del derecho de voto y del porcentaje para determinar la cesación de pagos, los créditos a favor del cónyuge o compañero

permanente del deudor o sus parientes en cuarto grado de consanguinidad, segundo de afinidad o primero civil, así como también los créditos a favor de sociedades controladas por cualquiera de estos.”

Se analizarán los requisitos mencionados por la norma:

1) La persona natural no comerciante es quién podrá acogerse a la ley.

Se trata de la persona cuya actividad no está relacionada directamente con las actividades reconocidas legalmente como actos mercantiles.

2) La persona natural no comerciante tiene que encontrarse en una situación de cesación de pagos.

Por lo que una persona que contable y financieramente tiene la forma de asumir sus obligaciones no puede acogerse a esta ley. Pero la cesación de pagos no se refiere a la capacidad del sujeto sino precisamente a la INCAPACIDAD DE ASUMIR SUS OBLIGACIONES GENERANDO INCUMPLIMIENTO REPETIDO DE AQUELLAS. Pero no cualquier tipo de incumplimiento se considera como una situación de cesación de pagos; la ley prevé las condiciones mínimas para referirse a la cesación de pagos.

3) CESACION DE PAGOS. Se considera que un deudor tiene esta situación cuando:

1. “incumpla el pago de dos o más obligaciones a favor de dos o más acreedores por más de noventa (90) días”, o 2. “cursen en su contra una o más demandas de ejecución o de jurisdicción coactiva exigiendo el pago de alguna de sus obligaciones. Inicialmente este es el supuesto de cesación de pagos, pero también está condicionado.

4) El Parágrafo 1º condiciona los dos supuestos conceptuando que el valor de las obligaciones atrasadas (u obligaciones con cesación de pagos) o el valor de lo reclamado ejecutiva o coactivamente no podrá ser inferior al 50% del pasivo total del deudor, es decir, de la sumatoria de sus deudas.

5) Para efectos de transparencia, “los créditos a favor del cónyuge o compañero permanente del deudor o sus parientes en cuarto grado de consanguinidad, segundo de afinidad o primero civil, así como también los créditos a favor de sociedades controladas por cualquiera de estos” tienen un tratamiento diferencial:

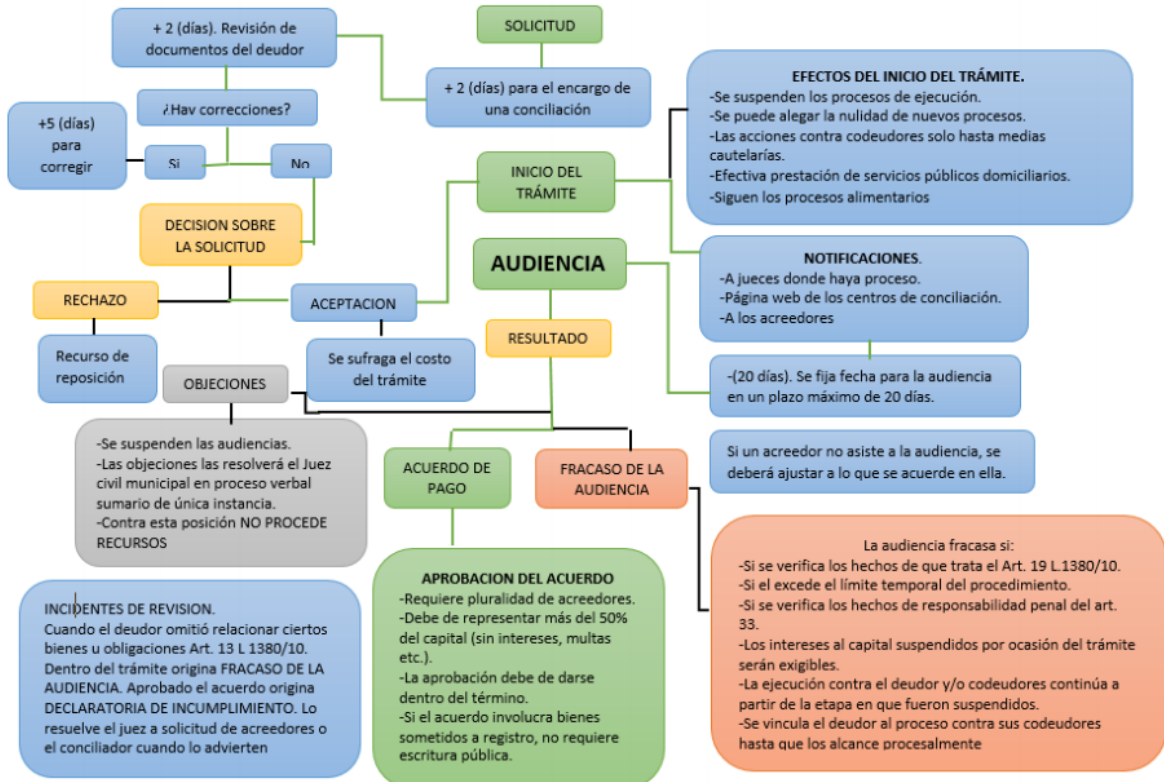
- a. No tienen derecho de voto, esto es al momento de aprobar o no el Acuerdo de Pagos.
- b. No se computan para determinar el porcentaje de la cesación de pagos.

Este aspecto es importante porque de alguna manera evita confundir las obligaciones del deudor con verdaderos terceros. De lo contrario serían muy sospechosas las obligaciones alegadas por las personas de que trata el parágrafo 2° del artículo 4° de la ley 1380 de 2010.

Por último, es importante considerar que La Superintendencia Bancaria de Colombia (SBC) mediante la Circular Externa 023 de junio 23 de 2004 instruyó a las entidades vigiladas sobre el adecuado cumplimiento que el desarrollo de su actividad crediticia, deben dar al artículo 98 numeral 4° del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero. Para ello, la SBC señaló a cargo de las entidades obligadas a contar con un Sistema de Administración de Riesgos Crediticios (SARC), el deber de adoptar mecanismos de información periódica adecuados a sus clientes y deudores acerca del alcance de los convenios que tienen con las centrales de riesgos, de los efectos generales que conlleva el reporte a las mismas y de las reglas sobre permanencia del dato en los bancos de datos.

Las reglas sobre la permanencia del dato, han sido establecidas por cada una de las Centrales de Riesgo, basadas en las Sentencias proferidas por la Corte Constitucional y ellas varían dependiendo del tiempo de la mora, si el pago se realizó de manera voluntaria o en desarrollo de un proceso judicial o si ha habido reincidencia, entre otros. Superbancaria, (2004).

A continuación se presenta el Mapa Del Trámite de la ley 1380 de 2010 insolvencia económica para *personas naturales no comerciantes*.



Gráfica 7. Mapa del Trámite de la ley 1380 de 2010. Fuente: Leal (2010)

8.5 Marco contextual



(Bancolombia, 2015)

Misión

Somos el mejor aliado de los clientes en la satisfacción de sus necesidades financieras. Proveemos una amplia gama de productos y servicios con innovación, eficiencia y amabilidad, y generamos valor a nuestros clientes, colaboradores, accionistas y a la comunidad.

Visión:

Ser una Organización comprometida con la excelencia, que satisface las necesidades financieras de los clientes, con soluciones integrales e innovadoras.

Nuestros valores:

Calidez: El compromiso que tenemos de crear experiencias gratas con todas las personas con las cuales nos relacionamos.

Cercanía: Es la convicción que tenemos por reconocer al otro como ser humano, interesarnos por sus emociones, escucharlo y construir una relación de largo plazo.

Inclusión: Construir, con nuestras acciones, una banca en la que todos seamos importantes para hacer una sociedad justa y equitativa.

Respeto: Sensibilidad que reflejamos en nuestro comportamiento para situarnos en el lugar del otro, interesarnos por sus emociones, ser receptivos con sus necesidades y hacer de la confianza la base fundamental de nuestras relaciones.

Inclusión: Construir, con nuestras acciones, una banca en la que todos seamos importantes para hacer una sociedad justa y equitativa.



Ilustración 1. Carta Orgánica. Fuente: www.bancolombia.com

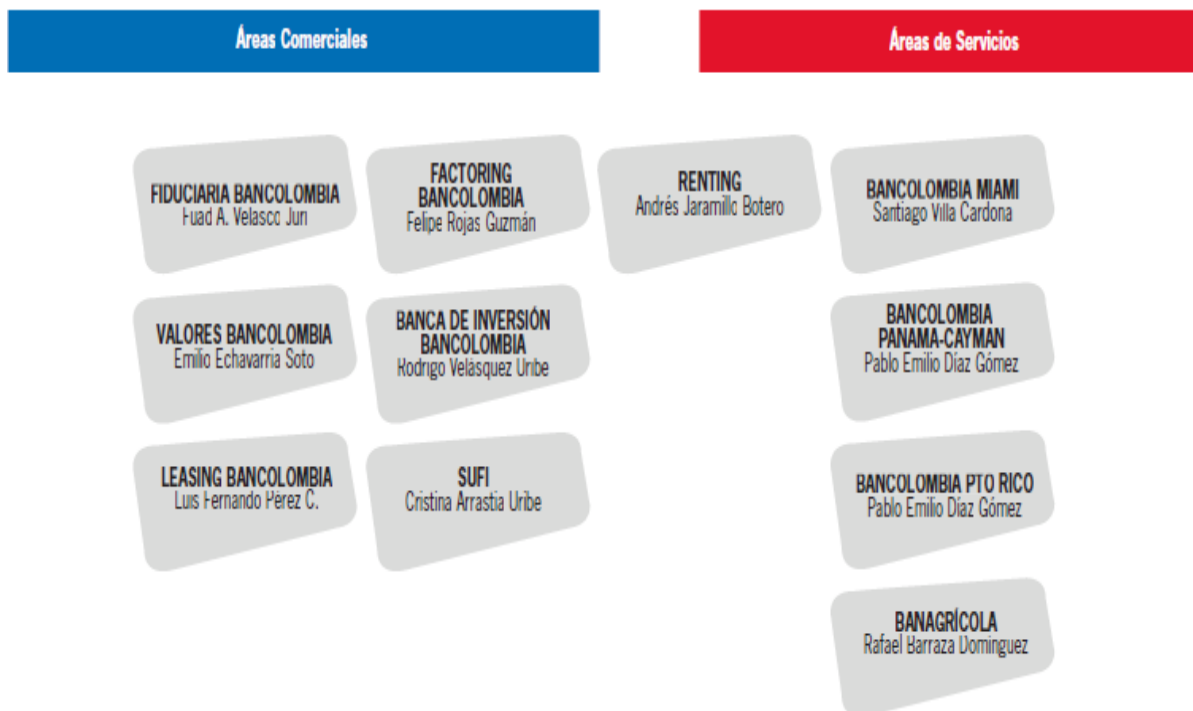


Ilustración 2. Estructura comercial y de servicios. Fuente: www.bancolombia.com

9. MARCO METODOLÓGICO

Pretende este capítulo, exponer las diferentes pautas y ruta de investigación a considerar en la implementación del trabajo de campo a través de las técnicas y recolección de información.

9.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación responde al *Cualitativo*, de acuerdo con las definiciones y formulaciones previas en cuanto a la problemática y los objetivos diseñados para dar respuesta, tanto a las preguntas de investigación como a los supuestos o hipótesis formuladas pendientes de validación. En el campo de la investigación social que se orienta a caracterizar la problemática de un grupo o una comunidad, es la investigación Cualitativa la más indicada. González, (2009).

Lo anterior sustentado en el hecho en que son este tipo de estudios de corte Cualitativo los que permiten, mediante el uso de técnicas de recolección de información y datos, partir de la realidad de hechos que ameritan ser investigados, con el ánimo de establecer las causas que dieron origen a dicha situación, pero sin la necesidad de realizar inferencias estadísticas mediante técnicas que son empleadas en los estudios de tipo Cuantitativo o estadístico. Esumer, (2013).

No obstante lo anterior, el estudio requiere de la recolección de información financiera que cuantifica en términos de gastos y erogaciones requeridas por la entidad bajo estudio, con el fin de determinar los impactos en su niveles de rentabilidad originados por la morosidad de su cartera en el segmento de su banca personal.

Es de considerar que por la magnitud de la investigación, podrá ser pertinente la recomendación de nuevas investigaciones que den respuesta a las verdaderas causales y sus consecuentes efectos que han dado origen a la problemática de la morosidad, no solo para Bancolombia sino como una situación de impacto nacional en el sector financiero y la banca; de

este modo podría abordarse el tipo de investigación Cuantitativa con el rigor científico que estas exigen frente a sus categorías de análisis (Sampieri, 2012).

9.2 Método de investigación

En las ciencias sociales los métodos de investigación que se orientan a analizar el objeto de la misma, pueden partir de contextos situacionales generales para concluir en situaciones particulares, o por el contrario, identificar situaciones particulares alrededor de la problemática planteada, para inferirlos en contextos ampliados. En el presente caso, responde a la manera general como se aborda el objeto de estudio. Es decir, según (Bernal, 2010), la investigación estaría orientada a un método Deductivo, es decir, partiendo de lo general para culminar en lo específico, o caso contrario, se estará abordando el método Inductivo, al considerar dichas situaciones o eventos particulares y traducirlos en hechos generales.

El estudio actual, que parte de una problemática de alta envergadura por su connotación nacional en un importante sector como el financiero, se pretende contextualizar dicha problemática en su escenario global para luego trasladarlo a una situación particular como lo es el caso de Bancolombia como la más importante entidad financiera en cuanto a la cobertura que ha logrado su portafolio en sus diversos públicos, llámese banca corporativa, empresarial o banca personal; esta última responde al interés del estudio.

En consecuencia es el método Deductivo el seleccionado para dar el tratamiento a la problemática aquí planteada.

9.3 Metodología

Una vez definido el tipo de investigación, en este caso Cualitativa, como una de las formas de tratar el fenómeno de la morosidad en el sector financiero y la banca (objeto de estudio), dentro de las ciencias empresariales, la metodología se constituye en la forma como se piensa abordar la investigación y como se piensa desarrollar el método.

Por responder la problemática a un contexto social donde juegan factores no solamente económicos sino de tipo cultural (la cultura del pago y no pago), la Etnográfica, permite conocer las particularidades de estructuras sociales enmarcadas dentro de una ubicación geo espacial y cultural. (Sampieri et al (2012).

Para González, J., y Hernández, Z. (2003) “la *Etnografía* como método consiste en observar las prácticas culturales de los grupos sociales y poder participar en ellos para así poder contrastar lo que la gente dice y lo que hace. Es una de las herramientas investigativas que se considera comparte de la rama de la antropología social o cultural...”)

En este sentido, el estudio se enfoca precisamente a conocer las percepciones y comportamiento que asume la población bajo estudio (deudores banca personal) respecto a su situación de morosidad en el sector financiero; así mismo, las consideraciones de la contraparte conformada por la banca, caso Bancolombia.

9.4 La hipótesis de la investigación

Como lo ratifica Lerma (2009), “la hipótesis es un enunciado que propone una respuesta a la pregunta del problema de investigación (pág. 55). También, según Sampieri (et al, pág. 85) las define como el centro, la médula o el eje del método deductivo cuantitativo”.

Según la posición de Sampieri, las hipótesis o supuestos que están sujetos a validación mediante técnicas estadísticas, son propias de los estudios Cuantitativos por la medición que requieren sus variables (dependientes e independientes).

Según lo anterior, el actual estudio por ser de tipo Cualitativo, no requiere de la formulación de hipótesis, pero igualmente, y teniendo en cuenta a Lerma (2009) afirma que las características de las hipótesis pueden mostrar diferentes valores de la unidad de observación a otra o variar con el tiempo en una misma unidad de observación” (Lerma González, 2009, pág. 73-74). En consecuencia, los estudios Cualitativos que entre sus técnicas de recolección de información

incluyen la técnica de Observación, permiten formular hipótesis de tipo Cualitativo, es decir, sin necesidad de entrar a validar mediante inferencias de tipo estadístico, pueden ser Observados los fenómenos y sus características que permiten dar respuesta a la pregunta de investigación.

Así las cosas, se retoma la pregunta central de investigación para derivar de ella la hipótesis o supuesto Cualitativo.

Pregunta principal *¿Cuál ha sido el impacto financiero en Bancolombia, banca personal, originado por los clientes morosos durante el periodo 2009-2014?*

Según la pregunta de investigación, será viable el empleo de la *Observación* a dichos estados financieros y su estructura la que determine los impactos sobre esa rentabilidad, por lo tanto el estudio parte de la siguiente hipótesis o supuesto:

Hipótesis: Debido a la situación de morosidad que presenta la Banca Personal de Bancolombia, en el periodo comprendido entre el año 2009 y 2014, su *impacto financiero* se ve reflejado en el deterioro de sus niveles de rentabilidad de la operación comercial en dicha banca.

9.5 El diseño de la investigación

Este corresponden a las fuentes que han de ser utilizadas para recolectar la información necesaria (con veracidad) para dar respuesta a la pregunta de investigación, y por consiguiente a la validación de la hipótesis planteada.

En consecuencia se hace necesario acudir a las siguientes fuentes:

9.5.1 Fuentes primarias: (Wigodski, 2010) Proveen un testimonio o evidencia directa sobre el tema de investigación; en este caso los estados financieros del periodo de análisis, 2009-2014, se constituyen en la fuente documental más importante del estudio. Esta fuente será suministrada por la entidad, Bancolombia, que reposa en la *Sección de Gestión de Proceso de Conciliación con Clientes*, adscrita a la Vicepresidencia Financiera, así mismo, la división financiera encargada del análisis de la información financiera suministrada por el equipo de contadores internos.

9.5.2 Fuentes Secundarias: continuando con Wigodski, (2010) se definen como aquellas que tienen datos o información reelaborados basados de fuentes primarias. Par el caso se empleará estudios sobre el sector financiero en materia de morosidad, la legislación sobre su manejo, y los registros históricos que posea el Banco sobre el comportamiento de su banca personal en el periodo de estudio.

9.6 Técnicas

Por tratarse de un estudio de tipo Cualitativo, se emplearán las técnicas más utilizadas en los estudios sociales, estas son:

9.6.1 La Entrevista. Es una técnica que permite captar las percepciones, experiencias, conocimientos y puntos de vista del entrevistado. Dependiendo de la claridad que se tenga sobre la problemática abordada, dicha entrevista podrá ser Estructurada, No Estructurada o Semiestructurada, dependiendo de dicha claridad.

Para el caso, se empleará la *Entrevista Semiestructurada*, que según Sampieri (2012) se define como “una técnica que presenta lineamientos previamente formulados y otros que no están estructurados propiamente dichos en el instrumento, pero que el entrevistador los puede utilizar en un momento dado según las condiciones y respuestas en la entrevista”. (pág. 420).

9.6.2 La Observación.

Como se expresó en la determinación de las variables, esta técnica permite identificar comportamientos, situaciones tangibles (caso numérico) para entrar a su análisis e interpretación, en este caso del objeto de estudio. Es decir, la *Observación* según González (2009) “es una técnica utilizada normalmente en investigaciones de corte cualitativo, de corte analítico, implica no solo utilizar la vista sino además lleva a cabo otras mediciones y evaluaciones que acompañen el estudio para un mejor análisis”. González (2009, pág. 94).

En respuesta de la definición anterior, se trata de analizar las cifras reales en materia de costos y rentabilidad que origina la partida de morosidad en Bancolombia, y de esta forma contribuir a la validación de la hipótesis previamente formulada.

9.6.3 Encuesta.

Utilizada tanto para estudios de tipo Cualitativo como Cuantitativo (con mayor aplicación en esta último) Está definido como “una indagación puntual que se aplica masivamente a la luz de la rigurosidad estadística. Generalmente es más breve que otras técnicas y su intencionalidad es identificar tendencias o cuantificación de variables en masa”. Esumer, (2013).

Considerando el objeto de estudio, se hace necesaria la aplicación de esta técnica toda vez que entre los objetivos específicos se ha considerado la indagación de la población conformada por los deudores (personas naturales) de la Banca Personal Bancolombia.

9.6.4 El Cuestionario.

En coherencia con la técnica anterior, Encuesta, se hace necesaria la formulación de un cuestionario que permita la captura de la información (y datos) de dicha población. Según Brace (2008 citado por Sampieri et al (2012) menciona que un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis y debe ser claro, corto y preciso. Las preguntas en un cuestionario pueden ser de características cerradas o abiertas. Las preguntas de tipo cerrada definen una respuesta de acuerdo a opciones ya definidas que posibilitan de entrada la respuesta de acuerdo a unos rangos, categorías u opciones establecidas. Estas respuestas pueden ser dicotómicas (posibilitan dos respuestas) o de respuestas múltiples.

9.7 Instrumentos

9.7.1 La Entrevista.

Por ser de tipo semiestructurada, se han definido las preguntas base que darán origen a nuevas preguntas según lo contestado por el entrevistado (directivos de la Sección de Gestión de Proceso de Conciliación con Clientes y la dirección financiera).

Ver Apéndice A. Entrevista Semiestructurada

9.7.2 La Observación.

Esta técnica se realizará mediante dos procesos o etapas. Inicialmente a la dirección financiera con la documentación financiera se analizarán los datos estadísticos, tanto de los estados financieros como las notas hechas a los mismos por parte de del contador y revisor fiscal, quienes en su informe la Junta en forma anual presentan un detalle del comportamiento de la cartera; posteriormente, con la Sección Gestión de Proceso de Conciliación con Clientes, se analizarán las estadísticas de los últimos 2009-2014 sobre el comportamiento de la cartera en materia de negociaciones de conciliación y de la cartera castigada año a año por no cobro.

9.7.3 La Encuesta.

Esta se hará en forma telefónica, dirigida a la Banca Personal conformada por personas naturales, con el fin de determinar su percepción sobre el tratamiento que Bancolombia le ha dado a su situación de morosidad.

Ver Apéndice B. Encuesta telefónica usuarios morosos

9.8 Muestra

9.8.1 La Población.

Compuesta por los usuarios de la Banca Personal Bancolombia a nivel nacional, activa en el periodo 2009-2014.

9.8.2 Muestra.

De acuerdo con González (2009), en las investigaciones de Ciencias Económicas y Administrativas, se requiere definir una población objeto de estudio, y de ella extraer una muestra o parte de la misma que sea confiable y la represente ante toda la población; esto debido a los costos que genera un estudio de toda una población y el tiempo que demanda. Dicha muestra es calculada de acuerdo a parámetros estadísticos, de acuerdo al tamaño de la población. Es decir, si es superior a 500.000 unidades, es considerada infinita, de lo contrario sería finita. (Lerma González, 2009, pág. 73).

Respuesta de lo anterior, se presenta una simulación de los datos tanto de la población como de la muestra a analizar (por confidencialidad de la información)

Población: de acuerdo con los registros de Bancolombia, entre el período 2009-2014, la Banca Personal, en promedio (por sus movimientos de ingreso y retiro) ascendió a 1.127.233 clientes, personas naturales.

Población en Antioquia: para el mismo periodo, Antioquia representó el 16.67% del total de la Banca Personal, es decir, ascendió a 187.910.

Población morosa Antioquia: en el mismo informe se estableció que para dicho periodo la población morosa en Antioquia representó el 29.35%, es decir, ascendió a 5.492, y presentaba el siguiente comportamiento:

Tabla 3. *Comportamiento de morosidad en Antioquia*

Rango morosidad (medido en días)*	Número deudores	Participación (%)
a) 31 a 60	1.047.3	19.07
b) 61 a 90	1.225.3	22.31
c) 91 a 120	2.102.3	38.28
d) 120 a 150	301	5.48
e) 150 a 180	451	8.21
f) Mayor a 180 días	365.2	6.65
Totales:	5.492	100%

* Para el caso se considera el impacto financiero a partir de rango c)

De acuerdo con el comportamiento porcentual anterior, se considera en el presente estudio que la parte de la población que es considerada por Bancolombia como de *alto riesgo*, es la que se encuentra a partir del rango c), es decir, para un total de población morosa de 3.220 personas en situación de alta morosidad.

En consecuencia, de este total se extrae la muestra para estudio, acudiendo a la fórmula de población Finita por ser menor a 500.000 unidades.

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q \times N}{e^2 (N-1) + Z^2 \times P \times Q}$$

Dónde:

n = Número de elementos o tamaño de la muestra.

Z= Nivel de confianza.

p = Probabilidad a favor.

q = Probabilidad en contra.

e = Error de estimación.

Los siguientes son los valores considerados para el estudio:

n = a consultar.

Z= 95%

p = 50%.

q = 50%

e = 5%

Reemplazando:

$$n = (3.84 \times 0.5 \times 0.5 \times 3.220) / (0.05)^2 \times (3.220-1) + 3.84 \times 0.5 \times 0.5$$

$$n = 6.987.4 / 9.0075$$

$$n = 776 \text{ personas morosas (tamaño de la muestra)}$$

9.9 Análisis de los resultados de investigación

El análisis de la información se realizará en dos momentos de acuerdo con las técnicas empleadas.

9.9.1 La Entrevista.

Su análisis se realizará mediante la interpretación del contenido de cada una de las preguntas formuladas, considerando que de cada una de ellas se encuentra inmersa o asociada una variable de estudio de tipo cualitativa.

9.9.2 Observación.

Obtenido de los registros históricos que reposan en los estados financieros y en los resultados arrojados por la Sección de Conciliación. Para el caso es necesario considerar que al momento de formular la hipótesis de estudio, consecuentemente se hace necesario entrar a definir las variables de estudio y sus indicadores de medición, según González (2009).

Las variables permiten reflejar la hipótesis en cuanto a lo que se pretende medir, evaluar o simplemente tener como objeto de estudio, es decir, para el caso actual, se considera no su medición pero si evaluar el impacto financiero que sobre la rentabilidad ha ocasionado la morosidad de los clientes en Bancolombia. En este caso la Variable Cualitativa, representa las propiedades que hace referencia a cualidades del objeto de estudio, que no pueden ser cuantificadas directamente en la práctica más si observables.

Antes de determinar las variables es importante conceptualizar sobre las mismas.

Variables independientes: Son aquellas que en el estudio no cambia o varía a causa de otra. Es decir, es aquella que en un estudio se denomina como la causa.

Variables dependientes: Son aquellas que en el estudio se evalúa su cambio de acuerdo a variaciones en otras variables, es decir, son la consecuencia de las independientes. (Bernal, 2010, pág. 139).

Otro aspecto fundamental se refiere a la forma como dichas variables han de ser medidas; como las define González (2009), las variables son susceptibles de medición y como tal, se debe tener en cuenta cómo se van a medir, expresando su unidad de medida y la forma de medida, y relaciona los elementos que debe tener un indicador:

Nombre: Se hace referencia al proceso de identificar al indicador debidamente.

Atributo: Se hace referencia a la cantidad o cualidad de la característica.

Unidad de medida: Se hace referencia a la forma de medición.

Unidad operacional: Se hace referencia a la forma de cálculo del indicador. Lerma González (2009, pág. 75).

Por lo anterior se ha definido una variable independiente y una dependiente con sus respectivos indicadores de medición.

Tabla 4. *Variables de medición*

Tipo de variable	Nombre	Atributo	Unidad de medida	Unidad operacional
Independiente	Banca personal	morosidad	Días de morosidad	Rango límite de la morosidad
Dependiente	Rentabilidad	% sobre la banca personal	Utilidad Neta vs. Costo ocasionado por la morosidad	Activo corrientes (c x c morosas)/Utilidad Neta

Fuente: Elaboración propia

Lo que se pretende con los indicadores anteriores es la de entrar a caracterizar (y en lo posible medir), de las cuentas por cobrar (cxc) como activo corriente, aquellas partidas o rubros de las mismas que se encuentran en condición de morosidad, y cuál es la participación de dicha morosidad respecto a las utilidades que generarían dichas cuentas de estar al día.

9.9.3 La Encuesta.

Por tratarse de algunas preguntas cerradas y abiertas, se elaborará la tabulación de la información con sus respectivas tablas de respuesta en forma porcentual de acuerdo con el número de respuestas ofrecidas en cada variable de medición, representadas por sus respectivas gráficas.

Consolidando los análisis anteriores se pasará a determinar los logros de cada objetivo y pregunta de investigación que permitirán entrar a validar la hipótesis formulada, es decir, para cada objetivo se ha de corresponder la pregunta y la solución a la misma, y de acuerdo con la respuesta que se dé a la pregunta central, se procederá a validar dicha hipótesis.

La siguiente tabla resume el análisis final.

Tabla 5. *Resumen análisis*

Pregunta de investigación	Objetivo específico	Resultados o hallazgos (variable o categoría de análisis)
a) ¿Cómo han incidido las prácticas o acciones internas implementadas por Bancolombia orientadas a prevenir o disminuir la tasa de morosidad en los pagos por parte de los deudores de su banca personal?	a) Identificar las prácticas o acciones internas implementadas por Bancolombia orientadas a prevenir o disminuir la tasa de morosidad en los pagos por parte de los deudores de su banca personal.	a) Estrategias o acciones internas
b) ¿Cuál ha sido el costo/beneficio de las acciones internas implementadas por el Banco para el logro de recuperación de su cartera?	b) Determinar el costo/beneficio de acciones internas implementadas por el Banco para el logro de recuperación de su cartera.	b) Costo/beneficio
c) ¿Qué percepción tienen los deudores de la banca personal, Bancolombia, sobre el tratamiento y las estrategias empleadas por el Banco, para solucionar su estado de morosidad en los pagos?	c) Indagar los deudores de la banca personal, Bancolombia, sobre el tratamiento y las estrategias empleadas por el Banco, para solucionar su estado de morosidad en los pagos.	c) Percepción

d) ¿Qué estrategias de persuasión viene realizando Bancolombia a través de su oficina de cartera y con las firmas de cobranzas, (outsourcing) para lograr la recuperación de su cartera morosa en su banca personal?	d) Identificar la efectividad que han tenido las estrategias de persuasión que viene realizando Bancolombia a través de su oficina de cartera y con las firmas de cobranzas (outsourcing) para evitar tanto la morosidad como para lograr la recuperación de su cartera morosa en su banca personal.	d) Estrategias de comunicación
e) ¿Cuál ha sido el costo/beneficio generado al Banco al tercerizar su cartera morosas ante empresas de cobranzas vía outsourcing?	e) Cuantificar el costo/beneficio generado al Banco al tercerizar su cartera morosa ante empresas de cobranzas vía outsourcing.	e) Tercerización vs. costo
f) ¿Qué estrategias financieras ha implementado el banco para compensar la reducción de sus niveles de rentabilidad originados por la cartera castigada?	f) Identificar las estrategias financieras que ha implementado el Banco para compensar la reducción de sus niveles de rentabilidad originados por la cartera castigada.	f) Estrategia financiera
g) ¿Cuál ha sido el costo generado por el departamento de mercadeo en el diseño de sus estrategias para recuperación de cartera?	g) Determinar el costo generado por el departamento de mercadeo en el diseño de sus estrategias para recuperación de cartera.	g) Costo de mercadeo

De acuerdo a los resultados anteriores se retoma el objetivo central y su pregunta correspondiente que darán validación a la hipótesis referenciada.

Pregunta principal *¿Cuál ha sido el impacto financiero en Bancolombia, banca personal, originado por los clientes morosos durante el periodo 2009-2014?*

Objetivo general

Determinar el impacto financiero en Bancolombia, *banca personal*, originado por los clientes morosos durante el periodo 2009-2014.

Hipótesis: Debido a la situación de morosidad que presenta la Banca Personal de Bancolombia, en el periodo comprendido entre el año 2009 y 2014, su *impacto financiero* se ve reflejado en el deterioro de sus niveles de rentabilidad de la operación comercial en dicha banca.

En caso de ser *aceptada* la expresión será: ES CIERTO QUE “Debido a la situación de morosidad que presenta la Banca Personal de Bancolombia, en el periodo comprendido entre el año 2009 y 2014, su *impacto financiero* se ve reflejado en el deterioro de sus niveles de rentabilidad de la operación comercial en dicha banca”.

Pero en caso de *no ser aceptada*, la expresión será: NO ES CIERTO QUE “Debido a la situación de morosidad que presenta la Banca Personal de Bancolombia, en el periodo comprendido entre el año 2009 y 2014, su *impacto financiero* se ve reflejado en el deterioro de sus niveles de rentabilidad de la operación comercial en dicha banca”. Y se complementará con la siguiente conclusión:

Por lo tanto: la determinación de las consecuencias de morosidad para el banco Bancolombia va a estar subordinada al resultado de la aplicación de los tres instrumentos anteriormente descritos.

10. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Como se expuso en la sección de Diseño Metodológico, se aplicaron los instrumentos a los públicos de interés; a continuación se presentan los resultados obtenidos mediante el trabajo de campo.

10.1 Encuesta Mixta a usuarios morosos.

Al aplicar la fórmula estadística para poblaciones finitas, se logró determinar una muestra $n = 776$ personas morosas, a las cuales se les llamó telefónicamente y, mediante el envío de correos personalizados para que procedieran a diligenciar el formato Encuesta.

El trabajo de campo se llevó a cabo durante el mes de septiembre y la primera quincena del mes de octubre. Del total de contactos se logró una efectividad del 25%, es decir, se logró obtener información de 193 usuarios. De acuerdo con los expertos en *marketing* directo, como Serna (2004), han considerado que la efectividad en esta metodología de captura de datos, especialmente con correo directo oscila entre el 7% y 12%, al igual lo consideran aceptable; por lo tanto, el presente estudio logró superar estos promedios al llegar a una efectividad, como se expresó, del 25%.

Los siguientes son los resultados y análisis de la información suministrada por este público de interés, la cual se abordará mediante el parámetro estadístico de la “Moda”, es decir, se considerará en dicho análisis, los eventos que más se repiten o son comunes por las respuestas suministradas; igualmente, haciendo alusión general a algunos otros eventos que, aunque no tan representativos, deben tenerse en cuenta para efectos de la posterior validación de Hipótesis o supuestos de investigación.

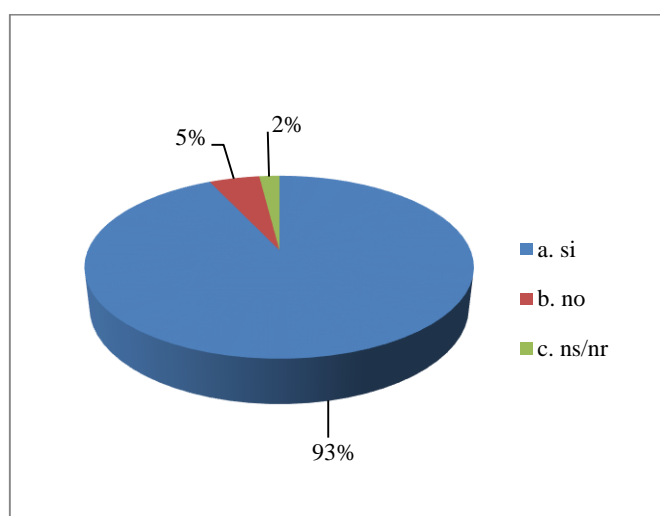
1. ¿Antes de entrar en morosidad con el Banco, Usted recibió alguna alternativa de Bancolombia para evitarlo?

Tabla 6. *Respuestas a la pregunta 1 de la encuesta*

EVENTO (Alternativas previas de pago)	FRECUENCIA ABSOLUTA (FX)	FRECUENCIA RELATIVA fx (%)
a. si	179	93,00
b. no	10	5,00
c. ns/nr	4	2,00
TOTAL	193	100,00

Base: 193

Es contundente la presencia de una Moda del 93% de la población usuarios morosos (en adelante UM), cuya participación, estadísticamente se asocia con el total de la muestra y por ende de la población (en estudios cuantitativos); por lo tanto, se aprecia como el total de estos UM, son conscientes que Bancolombia tuvo un acercamiento previo con el fin de evitar que dichos usuarios pasaran a la próxima categoría de morosidad, comúnmente entre 1 y 30 días de morosidad, según escala de clasificación utilizada por el Banco.



Gráfica 8. Alternativas previas de pago. Fuente: estudio propio a partir del trabajo de campo.

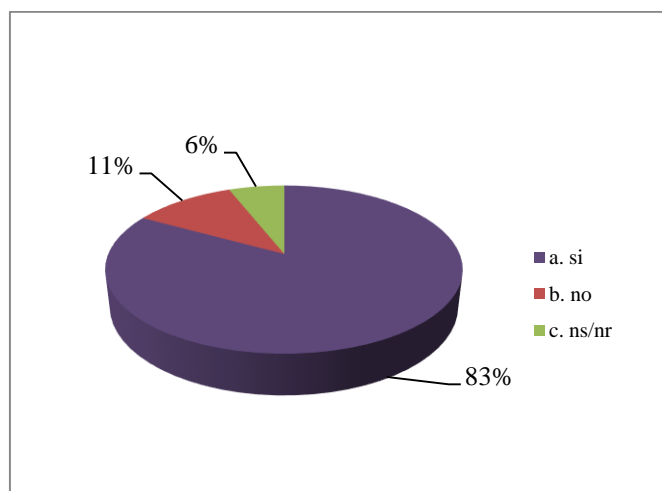
2. ¿Una vez entró en mora, recibió alguna alternativa de Bancolombia para resolver dicha situación?

Tabla 7. *Respuestas a la pregunta 2 de la encuesta*

EVENTO (Alternativa de conciliación)	FRECUENCIA ABSOLUTA (FX)	FRECUENCIA RELATIVA fx (%)
a. si	161	83,00
b. no	21	11,00
c. ns/nr	11	6,00
TOTAL	193	100,00

Base: 193

No obstante, se refleja una mayoría de usuarios que manifestaron que efectivamente el Banco si les llamó a proponer fechas límites y tempranas de regulación de la cartera. Especialmente porque al cliente encontrarse aún en la etapa *Bucket* mínima, es decir 0 a 90 días, es precisamente en dicha etapa donde el Banco es persistente con esta segmentación de clientes, pues, por ser créditos nuevos, tienen una importancia comercial alta para el banco, al ser clientes frente a los cuales se ha asumido un costo relevante de vinculación y otorgamiento de crédito; y es probable que el costo de originación aún no se haya amortizado durante la vida del crédito que ha corrido a la fecha.



Gráfica 9. Alternativa de conciliación. Fuente: estudio propio a partir del trabajo de campo.

Lo anterior tiene implicaciones financieras para la Entidad crediticia, pues aún no se logra la recuperación ni de capital ni de los intereses cargados a la deuda mediante el sistema de amortización de deuda.

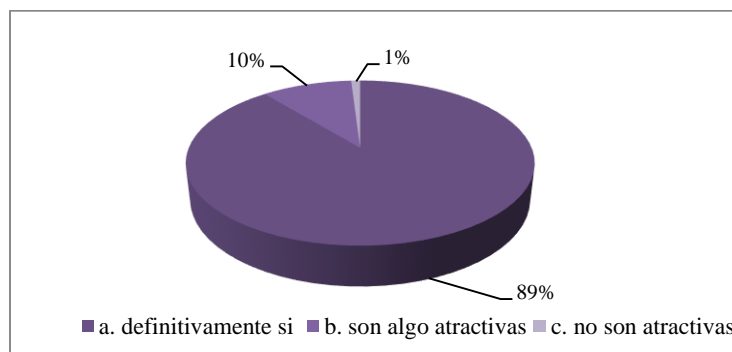
3. ¿Las alternativas de conciliación recibidas por Bancolombia o sus representados (empresas de cobranzas) usted las ha considerado atractivas para darle solución a la situación de morosidad?

Tabla 8. Respuestas a la pregunta 3 de la encuesta

EVENTO (Percepción sobre conciliación)	FRECUENCIA ABSOLUTA (FX)	FRECUENCIA RELATIVA fx (%)
a. definitivamente si	170	89,00
b. son algo atractivas	19	10,00
c. no son atractivas	3	1,00
d. definitivamente no son atractivas	1	0,00
TOTAL	193	100,00

Base: 193

Cuando se aborda el concepto de conciliación, normalmente se refiere a aquellos segmentos de clientes que se encuentran en la etapa de cartera vencida superior a 90 días e inferior a 180, ubicándose en el en *Bucket 2*, cuya característica fundamental es la de alto riesgo en la recuperación de cartera, que de acuerdo con los indicadores históricos de recuperación de cartera, el éxito (recuperación de cartera) sólo oscila entre un 10% y un 25%.



Grafica 10. Percepción sobre conciliación. Fuente: estudio propio a partir del trabajo de campo.

Considerando que en esta etapa de morosidad y de difícil recaudo, normalmente los clientes se encuentran en una situación de insolvencia por “imprevistos”, es decir, su intención de pago sigue latente pero los condicionantes de su entorno los ubica en incapacidad de pago, caso por ejemplo la pérdida del empleo o casos fortuitos de calamidad, situación que comúnmente lleva al cliente moroso a prescindir de los gastos que mejor pueden controlar, como el pago de sus créditos, en tanto destinan sus recursos disponibles a la solución de problemas de mayor presión, caso dificultades familiares, de economía del hogar, estudio para los hijos, o incluso, otros créditos no bancarios con terceros, como los llamados “paga diarios” o “gota a gota”.

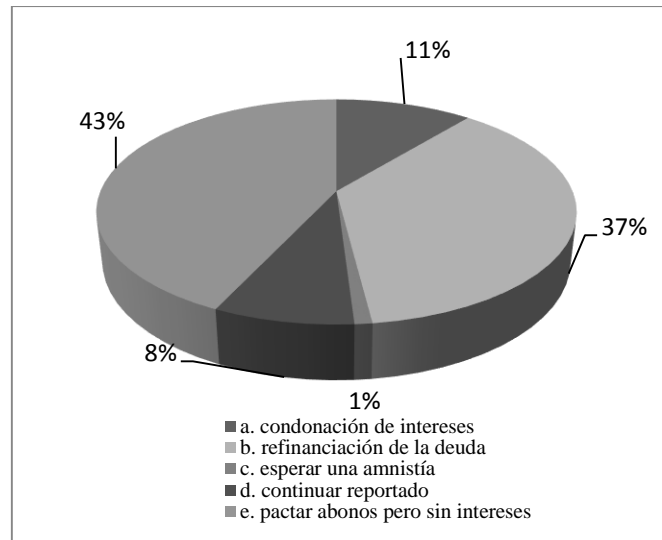
4. ¿Para Usted la mejor alternativa para solucionar el actual problema de pago cuál sería?

Tabla 9. *Respuestas a la pregunta 4 de la encuesta*

EVENTO (Percepción mejor alternativa solución)	FRECUENCIA ABSOLUTA (FX)	FRECUENCIA RELATIVA fx (%)
a. condonación de intereses	22	11,00
b. refinanciación de la deuda	71	37,00
c. esperar una amnistía	3	1,00
d. continuar reportado	16	8,00
e. pactar abonos pero sin intereses	81	43,00
TOTAL	193	100,00

Base: 193

Acá se encuentra una exposición de Moda del 43% en el evento “e”, expresado en el interés del UM en pactar abonos, siempre y cuando, sea eximido del pago de intereses; seguida por un 37% de dichos usuarios que prefieren la “refinanciación de la deuda”



Gráfica 11. Percepción mejor alternativa solución. Fuente: estudio propio a partir del trabajo de campo.

De lo anterior, ha sido una práctica común de muchos deudores morosos que reinciden en estos, podría llamarse vicios o prácticas dolosas, en las cuales ya el UM ha tenido la experiencia de lograr beneficios extras a cambio de negociar sus pagos, convirtiendo o provocando un entorno desfavorable para el Banco debido al llamado factor multiplicador, en el cual el UM comparte con terceros dicha experiencias y de las cuales, en muchos casos, son aprendidas por sus círculos de influencia (familiares y amigos en situación de crédito).

Retomando la Moda del 43%, de disposición del UM a pactar abonos sin intereses, el sector bancario, en general, no está autorizado por la Superintendencia Financiera a recurrir a esta prácticas debido a los riesgos que se originan en ella, incluso a llevar una entidad a la insolvencia financiera, en tanto, si les es permitido prácticas de negociación como condonación de interés hasta el 100%, pero en materia de refinanciación se conservan los costos iniciales de las tasas pactadas, a no ser que se genere un nuevo crédito para la cancelación del anterior, y de esta forma podría aplicarse tasas inferiores a la inicial siempre y cuando que dichas tasas hayan sido fijadas por el Banco de la Republica, siendo inferiores a las convenidas en el crédito.

5. ¿La forma como se han comunicado con usted (escrita o verbal) para efectos de cobros

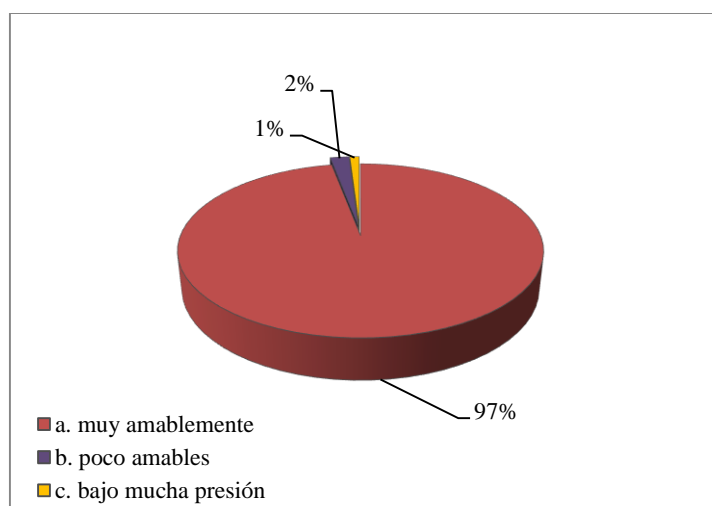
como la considera?

Tabla 10. *Respuestas a la pregunta 5 de la encuesta*

EVENTO (Manejo de relaciones con el deudor)	FRECUENCIA ABSOLUTA (FX)	FRECUENCIA RELATIVA fx (%)
a. muy amablemente	186	97,00
b. poco amables	5	2,00
c. bajo mucha presión	2	1,00
TOTAL	193	100,00

Base: 193

En su totalidad, estadísticamente y desde el punto de vista del *marketing* moderno relacional, con una Moda del 97% de la población conformada por UM, éstos consideran que las relaciones con el Banco, entidad crediticia, han sido dadas en un entorno de cordialidad, sin presión alguna, tanto por parte de los funcionarios del Banco en su etapa inicial, pre jurídica, como por parte de las compañías de cobranzas que representan dichas instituciones bancarias.



Gráfica 12. Manejo de relaciones con el deudor. Fuente: estudio propio a partir del trabajo de campo.

La banca en general ha diseñado estrategias como mecanismos persuasivos ante la morosidad de sus usuarios, siendo el manejo de una comunicación relacional, personalizada en lo posible, la principal herramienta de gestión. Allí juegan un papel importante los departamentos de servicio al cliente y el manejo de los *call center* o tercerización, con el fin de crear un ambiente cordial entre Banco y UM, toda vez que la necesidad comercial es recíproca, y que cada vez que el UM se aleje del *Bucket 1*, el riesgo financiero que asume la entidad bancaria se hace cada vez más latente y, por consiguiente, el deterioro en sus niveles de rentabilidad son inminentes.

Contenido abierto:

6. *¿Qué le recomendaría a Bancolombia para solucionar la situación de sus clientes morosos?*

Fueron varias las posiciones de los deudores morosos al abordarlos con la pregunta actual, de los cuales vale la pena retomar textualmente aquellas recomendaciones más comunes.

“Parece contradictorio pero los bancos le hacen más fuerza a que uno se endeude a la fuerza a la que le hacen a uno pa que pague, o si no mire el caso de las tarjetas de crédito que es la que me tiene emproblemao, más de una vez les dije que no me interesaba, y más sin embargo insistieron, insistieron tanto que la tomé, y vea, aquí estoy envalao”

“Hay una competencia tan agresiva entre bancos por robarle clientes a los unos y a los otros, que ya compran la cartera del deudor a menores tasas, y eso es bueno, es sano para la libre competencia, pero ante esto Bancolombia debe definir de una vez cuales son las tasas reales, porque uno adquiere un crédito a una tasa por ejemplo pa vehículo y después uno se da cuenta que otras entidades ofrecen tasas del 0%, entonces uno como cliente se siente engañado y comienza a quedar mal con los pagos”.

“Por mi parte no sé si lo hay, pero debería de haber un seguro para los deudores que cesen sus obligaciones por motivos de fuerza mayor, como quedare sin empleo, incapacidad por accidente, o calamidades muy fuertes que no le permitan al deudor continuar con la obligación”

“El Banco debería dar la posibilidad que cuando se entre en mora y ya no se esté en condiciones de cumplir, permitan que uno no refinance la deuda sino que le hagan un nuevo crédito fresco para sacarlo de la centrales de riesgo y que el nuevo crédito sea para cancelar el anterior, no importa que no quede excedente alguno”

7. *¿Usted considera que Bancolombia debería cambiar sus políticas de crédito personal? ¿En qué forma?*

Igualmente ante este cuestionamiento los UM se pronunciaron con algunas similitudes.

“No, definitivamente Bancolombia es el mejor banco del mundo, y son lo suficientemente flexibles no solo cuando uno va a negociar un crédito por primera vez, sino en las condiciones que le proponen al cliente conciliar cuando se entra en mora, son decentes, lo escuchan a uno, pero mejor dicho, el descarao es uno”

“No hablo por los demás, pero tuve la experiencia con un amigo que le dieron una tarjeta de crédito por primera vez por 3 millones de pesos, y la mía es por 2 millones y gano el doble que él, además tengo mayor capacidad de endeudamiento y tal parece no lo apreciaron”

“Ser más estrictos en lo que realmente deben ser estrictos. Mire: Yo he tenido crédito hipotecario con el Banco, crédito para vehículo y tarjeta de crédito. Cómo es posible que para el crédito de vivienda y vehículo me lo hayan negado 2 veces, si esos créditos están amparados con garantías reales en hipoteca y en prenda de vehículo, en tanto la tarjeta de crédito me la entregaron en 2 horas. En este sentido, no sé si hay otras políticas del banco, pero deberían ser mucho más exigentes con los créditos de libre inversión, sobre todo esa alcahuetería con las tarjetas de crédito que tiene embaucado a medio Colombia.”

Bajo este escenario, se logra percibir que los riesgos que asume Bancolombia, y en general el sector bancario y financiero vía concepción de créditos, son bastante altos, toda vez que los riesgos de morosidad en el medio colombiano son bastante altos, debido en muchos casos a la falta de una cultura hacia el manejo de crédito, incluyendo el distintivo que cataloga a los nacionales con su cultura de no pago.

10.2 Entrevista Directivas Bancolombia

Para romper el hielo: ¿Qué opinión tiene Usted sobre las herramientas o estrategias que les ha suministrado el gobierno para atender la problemática de la morosidad de los colombianos, como el caso del Habeas data?

R. En realidad para nosotros tuvo un impacto importante, pues en los primeros 6 meses recuperamos el 21.5% de la cartera morosa que se encontraba en el Bucket 2 y 3 como usted bien sabe es en esta fase donde el banco tiene un alto riesgo para castigar cartera, lo que implica no solamente la pérdida del costo financiero de administrar esta cartera, sino el riesgo por la pérdida del capital.

Pero desafortunadamente el impacto de esta Ley tuvo sus buenos resultados en los primeros 6 meses y después los clientes como decimos se relajan y le queda el problema al sector financiero.

1. ¿Cómo han incidido las prácticas o acciones internas implementadas por Bancolombia orientadas a prevenir o disminuir la tasa de morosidad en los pagos por parte de los deudores de su banca personal?

R. Realmente el trabajo vía conciliación ha sido importante, podríamos decir que de cada 100 usuarios que han adquirido un crédito, especialmente para consumo, y allí se incluye la tarjeta de crédito, 37 de ellos, es decir el 37% logran una conciliación directa con el Banco sin necesidad

de remitirlos a nuestra oficina de cobros, vía interna o a través de la tercerización con empresas de cobranza.

Cabe tener en cuenta que estas conciliaciones las hacemos especialmente cuando la cartera se encuentra en un Bucket máximo 2, donde realmente el banco tiene una buena maniobrabilidad para la recuperación de dicha cartera, pues definitivamente en el Bucket 3 estamos hablando de morosidades superiores a los 180 días donde la recuperación no supera el 25%, es decir, aquí es realmente donde el Banco es castigado, no solo en sus ingresos operacionales sino en su utilidad neta.

2. ¿Cuál ha sido el costo/beneficio de las de acciones internas implementadas por el Banco para el logro de recuperación de su cartera?

R. Realmente el Banco se encuentra con una buena provisión para cartera de dudoso recaudo; esto nos ha permitido, y le doy esta cifra confidencial que de cada \$100 que se encuentran en mora \$17 son provisionados o castigados al Banco, pero su efecto en la utilidad operacional no supera el 0.5%, es decir, estamos por debajo del 1% en la pérdida por cartera no recuperable en comparación a la utilidad operacional. Si usted mira el promedio del sector según la Súper, para finales del año pasado este promedio se encontraba en el 0.9%, es decir nos alejamos de esta funesta franja en cuatro puntos porcentuales.

Lo anterior es una muestra clara que lo que venimos haciendo a través de nuestra Oficina de Conciliación nos ha dado buenos resultados. Entonces para contestarle concretamente, el costo/beneficio ha sido realmente aceptable para nuestro Banco.

3. ¿Qué percepción tienen los deudores de la banca personal, Bancolombia, sobre el tratamiento y las estrategias empleadas por el Banco, para solucionar su estado de morosidad en los pagos?

R. Realmente el comportamiento de esta Banca Personal dista mucho del comportamiento de la Banca Empresarial, pues los usuarios personas naturales son más difíciles de tratar y de conciliar porque consideran y es el decir de que “el banco se la gana toda” lo que les da cierto nivel de ego tratar de imponer condiciones frente a las cuales nosotros no estamos ni en condiciones ni autorizados por la Súper para entrar a negociar por debajo de unos estándares que ponen en riesgo nuestra salud financiera.

4. ¿Qué estrategias de persuasión viene realizando Bancolombia a través de su oficina de cartera y con las firmas de cobranzas, *outsourcing*, para lograr la recuperación de su cartera morosa en su banca personal?

R. En general la conciliación interna se ha logrado por el contacto directo que tenemos con los usuarios, pero la verdad tenemos una debilidad en nuestro proceso de cobranza, pues ha sido política del Banco escuchar al cliente para negociar con él hasta la segunda etapa de vencimiento, es decir, en la etapa de Bucket 1 y 2, pues no es nuestra política presionar al usuario sino más bien exponerle las consecuencias a las que se enfrenta cuando la deuda se somete a honorarios y costos del proceso si dicha obligación es trasladada a las empresas de cobranza.

5. ¿Cuál ha sido el costo/beneficio generado al Banco al tercerizar su cartera morosas ante empresas de cobranzas vía *outsourcing*?

R. Normalmente estas empresas de tercerización cobran entre un 15% o 20% sobre el capital adeudado incluyendo los intereses por mora que son entregados por el banco a dichas empresas, pero estas empresas trasladan estos costos vía honorarios al usuario o deudor, es decir, el Banco no asume costo alguno por esta administración de cartera, y en el momento en que se llega a algún acuerdo con el usuario, los dineros recuperados se clasifican en dos partida: una

cuenta que va a recuperación de cartera para el banco y la otra a la cuenta de cobranza por concepto de honorarios.

Hay un punto importante a tener en cuenta y es que en casos de condenación intereses, que incluso hoy llegan al 100%, si nos toca subsidiar al deudor y pagarle los intereses no recibidos a la empresa de cobranza, pero en este caso ya no es el total del 15% o 20% sino que los negociamos a tasas promedio del 2% o 3%. Como se dice: aquí perdemos todos.

6. ¿Qué estrategias financieras ha implementado el banco para compensar la reducción de sus niveles de rentabilidad originados por la cartera castigada?

R. Definitivamente la cartera castigada no se recupera, y esto ha puesto en filo al sector financiero en general, que en algunos casos, como en la crisis de los años 90, vimos arriesgados nuestros encajes bancarios ante el Banco de la Republica, hasta en un 6.5%, y usted bien sabe que este encaje no puede estar por debajo del 10%, ante el riesgo que asume la Entidad bancaria de ser intervenida, y aun liquidada.

Pero si tenemos políticas desde la Presidencia donde jugamos con una mezcla de portafolio en la cual de alguna forma se compensan unas unidades de negocios con otras, es decir, el Banco tiene claro hasta donde va su capital riesgo en la colocación tanto en la Banca Personal como en la Banca Empresarial y Corporativa, pues cada una de ellas tiene un tratamiento diferente y eso nos ha permitido que en el consolidado de nuestro portafolio tengamos una rentabilidad neta superior al 4.5% sobre colocación.

7. ¿Cuál ha sido el costo generado por el departamento de mercadeo en el diseño de sus estrategias para recuperación de cartera?

R. Creo, sino estoy mal, que la política de nuestro Presidente es que todo el esfuerzo comunicacional, publicitario, de conciliación, de concertación, y todo lo que tenga que ver con la recuperación de cartera y obviamente de nuestros clientes que es lo más importante, no debe superar el 0.5% de la utilidad operacional, que si usted lo mira en cifras, y la cual no se la puede socializar, es un rubro de gastos de los más importantes de Bancolombia.

10.3 Entrevista a Covinoc (oustercing Bancolombia)

Para romper el hielo: ¿Qué opinión tiene Usted sobre las herramientas o estrategias que les ha suministrado el gobierno para atender la problemática de la morosidad de los colombianos, como el caso del Habeas data?

R. Pues realmente a nosotros nos fue bastante bien porque las cuentas por cobrar que teníamos a esa fecha no podían ser retiradas por nuestros clientes, es decir, los bancos entraron en una etapa de conciliación muy fuerte con sus clientes, y pese a que tuvieron que condonar importantes partidas en intereses, honorarios, costas de procesos, entre otros, siempre nos respetaron como mínimo un porcentaje sobre dicha cartera morosa.

1. *¿Cómo han incidido las prácticas o acciones internas implementadas en el sector financiero orientadas a prevenir o disminuir la tasa de morosidad en los pagos por parte de los deudores de su banca personal?*

R. Este punto es poco conocido por nosotros, pues no sabemos realmente de cada \$100 que presta el Banco cuanto nos traslada a nosotros por cartera morosa y por lo tanto es una situación confidencial.

Lo que sí sabemos es que independientemente de lo que haga el Banco para recuperar su cartera hemos notado año a año que esta cartera morosa ha crecido en promedio en los últimos

3 años en más de un 7%, y de ese 7% más del 80% es cartera por consumo o crédito de libre inversión o tarjetas de crédito.

2. ¿Cuál ha sido el costo/beneficio de las de acciones internas implementadas por ustedes para el logro de recuperación de la cartera de sus clientes del sector financiero?

R. Dentro de las políticas de negociación que tenemos con nuestros clientes del sector financiero, tanto bancos como cooperativas, venimos asumiendo un costo alto porque a estas entidades se les ha permitido condonar hasta el 100% de los intereses por mora, inclusive están subsidiando los costos que nos corresponden a nosotros por honorarios. Le explico, si un cliente nos debe \$20 por honorarios el Banco los subsidia pero no nos traslada esos \$20 sino aproximadamente una quinta parte, lo que lógicamente afecta nuestra utilidad operacional.

3. ¿Qué percepción tienen los deudores de la *banca personal*, sobre el tratamiento y las estrategias empleadas por los Banco, para solucionar su estado de morosidad en los pagos?

R. Realmente hemos sido muy conciliadores de acuerdo con las políticas de nuestros clientes, pero desafortunadamente para nosotros como empresas de cobranzas cuyos honorarios están entre un 10% y 20% los deudores nos ven como ladrones, así suene duro el termino, pues mientras el banco les presta a una tasa del 1 o 1.2%, nosotros les cobramos entre 10 o 20 veces más, pero ese es nuestro negocio.

4. ¿Qué estrategias de persuasión viene realizando COVINOC como empresa de tercerización de cartera para lograr la recuperación de su cartera morosa en la banca personal del sector bancario?

R. Como le expliqué nosotros no podemos conciliar con deudores de nuestros clientes sino a través de las políticas de ellos mismos. Lo que si hacemos es capacitar muy bien nuestro personal para que todo este proceso de cobranza que es muy dilatado y estresante le sea muy amigable al deudor.

5. ¿Cuál ha sido el costo/beneficio generado al Banco al tercerizar su cartera morosas ante ustedes como empresa de cobranzas vía outsourcing?

R. Realmente el Banco asume los costos por honorarios cuando entra en una condonación total o parcial con sus clientes, es decir, allí el Banco está sacrificando no solo los intereses cargados al crédito sino que también entra a negociar con nosotros una parte de los honorarios que no le fueron cargados al deudor al momento de realizar dichos pagos.

6. ¿Qué estrategias financieras ha implementado COVINOC para evitar la reducción de los niveles de rentabilidad de sus clientes, bancos, originados por la cartera castigada?

R. Como le dije nosotros no tenemos otros ingresos diferentes a la labor de cobranza, por lo tanto lo que más nos afecta es cuando se presentan condonaciones por parte de nuestros clientes del sector financiero, pues en vez de recibir los honorarios por parte de los deudores de ellos, nos toca negociar como le manifestó, hasta una quinta parte a través de nuestro cliente, y eso si deteriora nuestros ingresos y nuestra rentabilidad.

10.4 Análisis general.

Cuando el Banco aborda la primera etapa de morosidad se pudo apreciar que esta fase de morosidad no es crucial para el Banco por no estar en eminente riesgo, por lo tanto, el interés de la Entidad es la de prevención Temprana, es decir, el usuario acaba de pasar a la categoría de Altura de Mora o *Bucket*, en los rangos mínimos, esto es, mora entre 0 y 90 días. En esta etapa la labor de

cobranza se direcciona a la recuperación de cartera que oscila entre el 85% y el 95% durante la vida de la cosecha del crédito.

Se aprecia, por lo tanto, como el objetivo del Banco es lograr evitar que el usuario supere esta etapa de morosidad, y le apuesta a la característica de estos usuarios, que normalmente son clientes con alta intención de pago, evitando que los periodos de mora que se dan esta etapa trasciendan los plazos mínimos.

En esta etapa considerada igualmente de morosidad Temprana, realmente el Banco desconoce la morosidad futura del cliente, por lo tanto entra a conciliar fechas tempranas de pago comprometiendo fechas factibles para que el cliente moroso se regule en su obligación. Se aprecia como con una Moda del 83%, que realmente debería ser mayor, toda vez que los departamentos de cobranzas internos de la Entidad hacen un barrido completo de todos los morosos, han recibido o recibieron propuestas de conciliación del Banco.

Con respecto a las alternativas de conciliación recibidas por Bancolombia o sus representados (*empresas de cobranzas*), cuando se aborda el concepto de conciliación, normalmente se refiere a aquellos segmentos de clientes que se encuentran en la etapa de cartera vencida superior a 90 días e inferior a 180, ubicándose en el en *Bucket 2*, cuya característica fundamental es la de alto riesgo en la recuperación de cartera, que de acuerdo con los indicadores históricos de recuperación de cartera, el éxito (recuperación de cartera) sólo oscila entre un 10% y un 25%.

Bajo este escenario la labor de cobranzas se vuelve crítica, pues en este *Bucket 2*, la Superintendencia Financiera, le obliga a la Entidad bancaria una considerable provisión que oscila entre el 50% y el 100% del saldo expuesto. Es decir, en este *Bucket* es donde especialmente se afecta el Estado de Resultados del banco, impactando el valor de manera importante. De allí que

la labor del Banco o sus intermediarios en la figura de *Outsourcing*, destinan grandes esfuerzos para lograr una comunicación persuasiva y negociadora para que el cliente salga de este nivel.

Debido a que dichos UM se encuentran en Etapas de *Bucket*, 2 en adelante, la estrategia de cobranza del Banco es la de impedir, a toda costa, que el usuario moroso entre en la etapa de *Bucket* 3, es decir, con periodos superiores a 180 días, en la cual la recuperación histórica de cartera sólo se ubica entre un 5% y un 15% del saldo colocado, situación que pone en latente riesgo financiero a la entidad crediticia, y acercarla, cada vez más, al castigo de las provisiones de cartera de dudoso recaudado, afectando drásticamente su Estados de Resultados, y por ende, su situación patrimonial vía reducción de rentabilidad.

La situación se torna a nivel tan crítico, que cualquier costo que se destine a recuperar las carteras en mora no se dejan esperar, incluso, el Banco llega a tomar decisiones por fuera de sus políticas tradicionales y entra en una etapa de negociación con el UM; por esto, es común la negociación del Banco en conceder prebendas a los usuarios para que salgan de la mora o al menos cambien de *Bucket* 3 al 2 y del 2 al 1.

Lo anterior se logra de acuerdo a las estrategias de gestión y negociación entre las partes, llegándose a contemplar, por parte del Banco, conceder condonaciones importantes para lograr el pago. Pero el riesgo asumido por el Banco no solo es económico, pues el hecho de trascender sobre sus políticas iniciales, podría afectar la imagen conservadora que el banco ha establecido con sus clientes y por consiguiente podría llegar a contaminar la cartera que no se encuentra vencida.

En materia de comunicado con el usuario, tanto *escrita o verbal*, la estrategia comunicacional, bien través de medios escritos como hablados, tiene una única finalidad, y es precisamente la de trabajar en torno a la predicción de comportamiento de pago futuro por parte de los usuarios, esto es, la entidad parte de la base que el UM tiene disposición para pagar o lo que

comúnmente en el sector bancario se conoce como *scoring* de “recuperación” (a diferencia del *scoring* de “incumplimiento” que se utiliza en los procesos de originación). Es decir, mediante la estrategia de comunicación directa con el usuario se busca, más que persuadir hacia el pago, estimularlo haciendo atractiva la nueva negociación o conciliación.

Por su parte el Banco tiene entre su misión y objeto social la captación de dineros masivos del público y en contraposición la colocación de los mismos al igual público y otros sectores como el industrial y empresarial en general. De hecho, su misión implícitamente conlleva un alto riesgo ante la incapacidad de pago de sus deudores, especialmente cuando se trata de créditos de libre inversión o consumo que comúnmente no están avalados por garantías reales, caso que no sucede en el los créditos hipotecarios o para vehículos u otros de alto monto que si requieren garantía real, pero en general, la mayor colocación de crédito se encuentra en más de un 80% de aquellos otorgados a personas naturales para destinarlo a libre inversión o consumo.

En este sentido, el Banco antes de conceder un crédito, es consciente del inminente riesgo que corre, para lo cual debe provisionarse y cumplir con las normativas legales que le exige la Superintendencia Financiera, sin embargo, su propia naturaleza le ha permitido generar las estrategias de gestión necesarias para evitar, o al menos mitigar, las nefastas consecuencias a que conlleva una castigo de cartera morosa ante su salud financiera.

Por su parte, el usuario moroso, tiene una percepción bastante favorable ante estas estrategias de gestión en cobranza por parte de su banco, al considerar que las alternativas de negociación, renegociación y conciliación son bastante atractivas, pues siempre están orientadas al beneficio del usuario, hasta el punto en que la banca en general, ante las continuas incapacidades de recuperación de cartera, por el riesgo patrimonial al que se ven sometidos, están dispuestos a maniobrar

negociaciones que van desde la refinanciación del crédito hasta la exoneración de interés, y en algunos casos, hasta la reducción de parte del capital adeudado.

Tal parece que los colombianos le siguen apostando a esa máxima motivadora que los impulsa a endeudarse a sabiendas que van a quedar mal: “el que nada debe nada tiene”. Con esta cuña popular, casi la mitad de los hogares colombianos (aproximadamente 12 millones según Banrepública), están a portas de perder sus viviendas y sus vehículos, al igual cada vez hacen más fila los embargados por su incumplimiento ante la banca. Este fenómeno cultural ha puesto en encrucijada al sector Bancario hasta el punto que se ha visto en la obligación de endeudarse y acudir a otras fuentes para aliviar su situación financiera, hasta el punto de provocar alianzas por venta o participación en el mismo sector.

Una categoría importante pero igualmente delicada para la salud del sector bancario y financiero, es el que viene creciendo a niveles exponenciales en el país, y es precisamente el sistema de Microcrédito, del cual más del 20% de los encuestados están reportados por el incumplimiento de esta modalidad crediticia. Vale aclarar que el microcrédito se define como el conjunto de préstamos de montos pequeños concedidos a la población de bajos ingresos que tienen acceso restringido a los créditos de la banca tradicional, debido a que no cuentan con activos que los respalden y a que la información sobre sus proyectos es deficiente.

La problemática que se la ha originado a la banca que ha incursionado en esta modalidad ha sido tal que, de acuerdo con el último informe del Banco de la República, a 2014, relacionado con el comportamiento del microcrédito en Colombia, los colombianos continúan sobrepasando los niveles adecuados de endeudamientos con las entidades bancarias del país y aquellas vigiladas por la Superintendencia Financiera.

El reporte de Banrepública destaca que entre septiembre y noviembre de 2014 la mayoría de entidades (60%) manifiesta haber realizado reestructuraciones en sus créditos vigentes, en especial

para los sectores de comercio y servicios, teniendo en cuenta que de estos créditos, más del 90% está en cabeza de personas naturales, es decir, a lo sumo con una cámara de comercio sin constitución de sociedad. En este sentido, con la encuesta de septiembre, se resalta una disminución en el porcentaje de entidades que manifestó haber realizado reestructuraciones de microcrédito (60% frente a 64,5%), aunque se observa un aumento en el porcentaje de la cartera bruta que fue reestructurada en dicho período (3,7% frente a 1,2% tres meses atrás).

Adicionalmente, los principales tipos de reestructuración fueron la extensión del plazo del microcrédito, la consolidación de microcréditos y la reducción en el monto de los pagos. Es decir, de acuerdo con la encuesta a los UM, coincide el informe de Banrepública, que los usuarios morosos, o previendo caer en esta fase, prefieren refinanciar a más plazo su crédito a favor de una menor cuota y un alivio en su estructura financiera en materia de gastos fijos mensuales.

Por su parte, para el rechazo de nuevos microcréditos o la aprobación de cuantías inferiores a la solicitada, los intermediarios siguen identificando que el sobreendeudamiento es la principal causa (34%), seguida por la mala historia crediticia (23,3%).

Como es conocido, la banca tradicional o supervisada por la Superfinanciera, ha ampliado su portafolio de servicios bajo la estrategia de lograr la bancarización de aquellas poblaciones de bajos recursos que antes no tenían acceso a dicha banca tradicional, y fue precisamente en estas decisiones gerenciales donde la banca tradicional, caso Bancolombia, Grupo Aval, Davivienda, entre otros líderes del sector, le jugaron a una categoría de producto que estaba siendo liderada por entidades no supervisadas como el Banco de las Oportunidades, las Cooperativas de Ahorro y Crédito, Interactuar, entre otras, que contaban con sus estructuras para este tipo de segmentos.

De estas decisiones, las entidades de la banca tradicional, caso Bancolombia, se han visto obligadas a castigar importantes montos de cartera de difícil recuperación, o en el mejor de los

casos, se encuentran en *scoring* de “incumplimiento” por parte de aquellos usuarios que se ubican en el *Bucket 2* y *3*.

11. CONCLUSIONES

De acuerdo con los resultados logrados en los 193 usuarios morosos.-UM-, se logra determinar dos importantes escenarios para Bancolombia, en este caso. En primer lugar, las estrategias financieras que deben diseñar para la sofisticación en las moras tempranas, en las cuales Bancolombia ha logrado, por cuenta propia o directa, sin acudir a la tercerización de su cobranza, mantener una buena parte de sus usuarios en el *Bucket 1*, es decir, con moras inferior a los 90 días, para lo cual utilizan herramientas que permiten aumentar la certeza de cumplir con la intención de valor anteriormente definida en los *Buckets* de moras tempranas. Es decir, utilizan herramientas de predicción (*scoring*) que identifican los casos con menor probabilidad de caída al siguiente *Bucket*.

En un segundo escenario, para los *Bucket 2* y *3*, o las moras de mayor a 90 y 180 días. Para los casos con vencimientos entre 90 y 180 se utilizan algoritmos que calculan el valor esperado de cada obligación para priorizar la gestión y la estrategia aplicada. En tanto, en el caso de *Bucket 3*, con moras superiores a 180 días, han establecido las estrategias en las moras altas, las cuales tienen un menor valor para la entidad financiera, debido a su dudoso recaudo, por lo cual su decisión es la tercerización, es decir, transfieren la exposición en estos portafolios a entidades especializadas en administrar este riesgo, bajo la modalidad similar al *Factoring* o venta de cartera.

Por último, ante el impacto financiero en Bancolombia, *banca personal*, originado por los clientes morosos durante el periodo 2009-2014, se logró determinar cómo Bancolombia se encuentra con una buena provisión para cartera de dudoso recaudo; esto es de cada \$100 que se encuentran en mora \$17 son provisionados o castigados al Banco, pero su efecto en la utilidad operacional no supera el 0.5%, es decir, están por debajo del 1% en la pérdida por cartera no recuperable en comparación a la utilidad operacional.

Lo anterior, si se compara con el promedio del sector según la Súper, en el último cuatrienio, este promedio se encontraba en el 0.9%, es decir Bancolombia ha estado disminuyendo su participación de forma importante con el sector en materia de morosidad.

Por lo tanto ante la *Hipótesis*: Debido a la situación de morosidad que presenta la Banca Personal de Bancolombia, en el periodo comprendido entre el año 2009 y 2014, su *impacto financiero* se ve reflejado en el deterioro de sus niveles de rentabilidad de la operación comercial en dicha banca.

Si bien hay que aceptar dicha hipótesis porque de alguna manera la provisión o castigo de cartera afecta todo nivel de rentabilidad, esta ha sido bastante discreta, en la media en que solo en el 0.5% de la utilidad operacional, lo que si bien refleja una menor rentabilidad, se encuentra en los niveles de tolerancia para la Entidad.

12. RECOMENDACIONES

Para Bancolombia:

- Adoptar una política para que en el momento que el cliente incurra en mora, se muestre un interés por su situación actual la cual no le está permitiendo cumplir con sus obligaciones y dada cada situación ofrecer desde el inicio una alternativa que prevenga una mora superior, y de esta manera el cliente pueda dar cumplimiento a su obligación y no esperar a que se genere una cartera castigada.
- Mejora en las políticas comerciales donde no solo se exija por el cumplimiento de las metas en cuanto a los productos de colocación, sino también por el estudio adecuado que se realice en el momento del crédito donde se permita identificar claramente el perfil del cliente y que producto se ajusta a sus necesidades; de esta manera será mucho más fácil prevenir la morosidad ya que se realizara un mejor estudio de la capacidad de endeudamiento del cliente y no por la presión de los ejecutivos para cumplir sus metas comerciales.
- Crear estrategias para que sus créditos estén a la par con la situación actual del país, donde cada vez es mayor el costo de vida, aumenta el poder adquisitivo de productos y otras factores que desencadenan una presión donde las personas se ven obligadas a adquirir créditos para cubrir sus necesidades.

Para los clientes:

- Aquellos clientes que crean que van a tener dificultades en el pago de sus obligaciones financieras por motivos ajenos o imprevistos de fuerza mayor (desempleo, enfermedad, calamidad familiar,

entre otras) no tengan temor y se acerquen de manera oportuna a la entidad financiera para lleguen a un nuevo acuerdo según sea el caso.

- Ser conscientes de la situación actual que vive el país y no ser ajenos a los temas económicos que pueden ver afectados nuestra situación financiera, como la inflación, las tasas de interés de los créditos, el alto costo de vida. Actualmente muchas entidades financieras con el apoyo del Banco de la republica desarrollan campañas de educación financiera que buscan concientizar al cliente sobre la importancia del ahorro, la responsabilidad y el uso consciente de adquirir créditos u obligaciones financieras; dichas campañas se han hecho extensas incluso a las Instituciones Educativas donde se busca que la persona desde temprana edad tenga conocimiento y manejo de los conceptos básicos en cuanto al entorno financiero.

BIBLIOGRAFÍA

- (Almonacid, S. 2000) citado por Londoño, D. (2001). *La posición dominante en el mercado financiero colombiano: Visión crítica del sistema a la luz de las normas*. Bogota: Universidad Javeriana.
- (Botero, M., M, 1994) citado por Timote, J., & Alvarez, A. (2010). *La política monetaria de un banco privado durante el periodo de banca libre en Colombia: El caso de Banco de Bogotá*. Universidad Nacional de Colombia.
- (González, Hernández 2003) citado por Murillo, J., & Martínez, C. (2010). *Investigación Etnográfica*.
- (Meisel & Posada 1994) citado por Timoté, J., & Alvarez, A. (2010). *La política monetaria de un banco privado durante el periodo de banca libre en Colombia: El caso de Banco de Bogotá*. Universidad Nacional de Colombia.
- (Miranda 2001) citado por Londoño, D. (2001). *La posición dominante en el mercado financiero colombiano: Visión crítica del sistema a la luz de las normas internacionales*. Bogota: Universidad Javeriana.
- (Romero, C. A.1994). citado por Timote, J., & Alvarez, A. (2010). *La política monetaria de un banco privado durante el periodo de banca libre en Colombia: El caso de Banco de Bogotá*. Universidad Nacional de Colombia.
- Aguilar, G., Camargo, G., & Morales, R. (2004). *Análisis de la morosidad en el sistema bancario Peruano*. Peru: Instituto de Estudios Peruanos.
- Apario, S. M. (22 de 01 de 2010). Educación financiera ... ¿ De que estamos hablando ? *Dinero*.
- Arellano.M.(2003). Panel data econometrics. Oxford University Press.
- Armando, L., & Aristizabal, E. (2010). *Modelación del riesgo crediticio para estimar la pérdida esperada en una institución financiera*. Medellín: Universidad Eafit.
- Asobancaria. (2012). *La Banca en 2012*. Asobancaria.
- Asobancaria. (5 de Enero de 2013). Sector financiero sólido. *El espectador*.
- Asobancaria. (2014). *Gobierno adopta las normas para permitir el otorgamiento del crédito de consumo de bajo monto*. Decreto 2654.
- Asobancaria. (07 de 01 de 2016). *Asobancaria*. Obtenido de http://www.asobancaria.com/portal/page/portal/Asobancaria/publicaciones/juridico_legal/marco_juridico_del_sector_financiero_colombiano/estructura_del_sector_financiero/estructura_del_sector_financiero_2

- Avila, J. C. (2005). *Medicion y control de riesgs financieros en empresas del sector real*. Bogota D.C: Universisas Javeriana.
- Banco de la Republica.(1994). *Reseña Histórica de la Industria Bancaria en Colombia*. Banco de la republica, Vol XVII, No. 198, p. 132- 136, 1944.
- Banco de la Republica. (2010). *Reporte de estabilidad financiera*. Bogota: Banco de la Republica.
- Banco de la Republica. (2012). *Informe especial de estabilidad financiera*. Bogota D.C: Banco de la Republica.
- Banco de la Republica. (2013). *Reporte de estabilidad financiera*. Bogota DC: Banco de la Republica.
- Banco de la Republica. (2014). *Reporte de estabilidad financiera*. Bogota D.C.
- Bancolombia. (20 de 10 de 2015). Obtenido de www.grupobancolombia.com.co
- Barajas, A., Luna, L., & Jorge, R. (2008). *Macroeconomic fluctuations and bank behavior in Chile*. Revista de Analisis Economico.
- Barro, R. (1990): “government spending in a simple model of endogenous growth”. Journal of Political Economy.
- Bernal, C. (2010). *Metodologia de la investigacion*. Pearson.
- Bonza, G., & Benavides, J. (2014). *Determinantes para la medicion del riesgo de credito en microempresas del sector comercio en Colombia*. CESA.
- Briones (2004). *Guía para la elaboración y presentación de trabajos de investigación*.
- Cabrejos (1999). *Investigación De Mercados*. ED. EAFIT. 1996. 2ª ed. 492p.
- Cameron, A. C. and P. Trivedi (2005): *Microeconometrics*. Cambridge University Press.
- Castañeda, E., & Bocanegra, E. (2013). *La morosidad y su impacto en el cumplimiento de los objetivos estrategicos de la agencia real plaza de la caja municipal de ahorro y credito de trujillo 2010 - 2012*. Trujillo: Univeridad Privada Antenor Urrego.
- Ceron, Y., & Hoyos, M. (2010). *Analisis de la competitividad del sector bancario de la ciudad de Cali*. Santiago de Cali: Universidad ICESI.
- Chirinos, M. A. (2002). *Modelo de gestion de cartera morosa*. Universidad maor de San Marcos.
- Clavijo, S., Vera, A., Malagon, D., & Gonzalez, A. (2012). *Basilea III y el sistema bancario de colombia: Simulacion sobre sus efectos regulatorios*.

- Correa, J. S. (2009). *Banca y región en Colombia, 1850 - 1880. Revista de economía institucional*, Universidad Externado de Colombia, V 11 fasc. 20.
- Damodar N. Gujarati: *Econometría*, 3ra. Edición 1997.
- Dominguez, J. M., Freire, J., & Noboa, O. (2009). *Tesis: La gestion de la banca privada ecuatoriana*.
- Espiñeira, Sheldon y Asociados. (2011). *Boletín de consultoría gerencial. Basilea III: Cambios, impacto y relevancia*.
- ESUMER (2013) *Manual para la elaboración de anteproyectos de investigación*
- Fedesarrollo. (2015). *Colombia - Encuesta de opinión del consumidor - EOC - 2001-2015*.
- Foos, D., Norden, L., & Weber, M. (2008). *Loan Growth and Riskiness of Bank*. Milan: European Banking Symposium.
- Greene, W. (2002): *Econometric Analysis*, Fifth Edition. Prentice Hall.
- Greene, W “Econometric Analysis” 6th Edition. Prentice-Hall, 2000.
- Giraldo, W. (2010). *Determinantes de la morosidad de la cartera en el sistema financiero colombiano*. Santiago de Calí.
- Guillén, (2002). *Investigación Documental: morosidad crediticia y tamaño: un análisis de la crisis bancaria peruana*.
- Hamilton, J. (1994). *TIME SERIES ANALYSIS*. Princeton University Press.
- Instituto de Ciencia Política, (2010). *Ley de insolvencia económica para personas naturales*.
- Ibañez, P., Peña, M., & Araujo, A. (2006). *Explorando la relación entre políticas crediticias y resultados de la banca Ex Post*. Universidad del País Vasco.
- Johnston, J y Dinardo, J “Econometric Methods” 4ta. Edición en inglés.
- Johnston: *Métodos de Econometría*, 4ta. Edición 1983.
- Jimenez, G., & Saurina, J. (2006). *Estabilidad financiera*. Madrid: Artes Graficas Coyve S.A.
- Leal, (2010). *Critica a la nueva ley de insolvencia económica para personas naturales no comerciantes: análisis de la ley 1380 de 2010*.
- Lenin, (2010). *Días de la ciencia aplicada modelación del riesgo crediticio para estimar la pérdida esperada en una institución financiera*.

- Lerma, H. (2009). *Metodología de la investigación, anteproyecto y proyecto*. Bogotá: Ecoe Ediciones 2004.
- Malagon, J. (17 de 03 de 2015). Asobancaria recibio con agrado las cifras del sector financiero dentro de los datos del PIB. (B. Radio, Entrevistador)
- Management Solutions. (2009). *Analisis de la morosidad en base a factores macroeconomicos*. España: Management Solutions España.
- Marzo, C., Wicijo, C., & Rodriguez, L. (2008). *Prevencion y cura de la morosidad (analisis y evolucion futura de la morosidad en España)*.
- Meisel, & Posada. (1990). *El banco de la republica: entecedentes, evolucion y estructura*. Bogota: Banco de la republica, Departamento editorial.
- Mendiwelson, (2010). *Sofisticación en la recuperación de cartera: Enfoque organizacional en moras tempranas; transferencia del riesgo de moras altas a especialistas*.
- Mora, A., Serna, M., & Serna, N. (2011). las entidades bancarias en Colombia, consecuencia de un movimiento constante del sector bancario. *MBA EAFIT. Vol.000, no. 00, 32 - 53*.
- Morales, L., & Sierra, G. S. (2007). *Diseño de la estructura de recuperacion de cartera para empresas de venta directa*. Medellin: Universidad de Medellin.
- Novales, Alfonso: *Econometría*, 2da. Edición 1993.
- Novales, E. "Econometría". 2ª. Edición. McGraw-Hill, 1993.
- Oto, B. (2011). *Modelo de gestion financiera y reduccion de morosidad en el departamento financiero de la empresa electrica Riobamba S.A*. Riobamba: Escuela superior politecnica de chimborazo.
- Perez, R. D. (2009). *Una aproximacion para analizar la estabilidad financiera por medio de un DSGE*. Banco de la republica.
- Portafolio.co. (10 de 10 de 2012). Tarjetahabientes no estan pagando sus deudas. *La morosidad en la cartera de consumo continúa en aumento, aunque en niveles manejables*.
- Republica, B. d. (1944). Reseña Histórica de la Industria Bancaria en Colombia. *Banco de la republica*, Vol XVII, No. 198, p. 132- 136, 1944.
- Rivero V., Ernesto: *Principios de econometría*, 1ra. Edición 1993.
- Sampieri, R. (2012). *Metodologia de la investigacion, Cuarta edicion*. Mexico D.F.
- Serna, H. (2004). *Indices de Gestion*. Humberto Serna Gomez.

Superintendencia Bancaria. (2004). *Uso de la información crediticia en las Centrales de Riesgo*. Bogotá.

Superintendencia, F. d. (2000). *Intermediación Financiera, Concepto No. 2000048692-1*. Medellín.

Timoté, J., & Alvarez, A. (2010). *La política monetaria de un banco privado durante el período de banca libre en Colombia: El caso del Banco de Bogotá*. Universidad Nacional de Colombia.

Toro, I., & Parra, R. (2006). *Metodo y conocimiento: Metodología de la investigación*. Medellín: Universidad Eafit.

Valenzuela, L. (2007). *La gestión del valor de la cartera de clientes y su efecto y su valor global en la empresa: diseño de un modelo explicativo como una herramienta para la toma de decisiones estratégicas de marketing*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.

Vela, Lindon, & Uriol, J. (2012). *os factores que determinan la calidad de la cartera crediticia de las entidades microfinancieras de la amazonia peruana en el periodo 2008 - 2011*. Lambayeque: Universidad nacional Pedro Luis Gallo.

Vera, E. J. (2011). *Gestión de crédito y cobranza para prevenir y recuperar la cartera vencida del Banco Pichincha de la ciudad de Guayaquil en el periodo 2011*. Guayaquil: Universidad Internacional del Ecuador.

Wigodski, J. (8 de 07 de 2010). *Metodología de la investigación*. Recuperado el 01 de 12 de 2015, de Metodología de la investigación:
<http://metodologiaeninvestigacion.blogspot.com.co/2010/07/fuentes-primarias-y-secundarias.html>

Wooldridge, J. (2002): *Econometric analysis of cross section and panel data*, Second Edition. MIT Press.

Yana, D. A. (2012). *El spread bancario y sus efectos sobre las variables financieras en la economía boliviana periodo 1990-2010*.

APÉNDICES

Ver Apéndice A. Entrevista Semiestructurada

Formato inicial:

**Entrevista dirigida a las directivas de la Sección de Gestión de Proceso de Conciliación con Clientes y la Dirección Financiera
Banco Bancolombia**

Persona entrevistada: _____

Cargo: _____

Fecha entrevista: _____

Inicio: presentación del equipo y agradecimientos a los directivos
Para romper el hielo: ¿Qué opinión tiene Usted sobre las herramientas o estrategias que les ha suministrado el gobierno para atender la problemática de la morosidad de los colombianos, como el caso del Habeas data ?
1. ¿Cómo han incidido las prácticas o acciones internas implementadas por Bancolombia orientadas a prevenir o disminuir la tasa de morosidad en los pagos por parte de los deudores de su <i>banca personal</i> ?
2. ¿Cuál ha sido el costo/beneficio de las de acciones internas implementadas por el Banco para el logro de recuperación de su cartera?
3. ¿Qué percepción tienen los deudores de la <i>banca personal</i> , Bancolombia, sobre el tratamiento y las estrategias empleadas por el Banco, para solucionar su estado de morosidad en los pagos?
4. ¿Qué estrategias de persuasión viene realizando Bancolombia a través de su oficina de cartera y con las firmas de cobranzas, <i>outsourcing</i> , para lograr la recuperación de su cartera morosa en su banca personal?
5. ¿Cuál ha sido el costo/beneficio generado al Banco al tercerizar su cartera morosas ante empresas de cobranzas vía <i>outsourcing</i> ?
6. ¿Qué estrategias financieras ha implementado el banco para compensar la reducción de sus niveles de rentabilidad originados por la cartera castigada?
7. ¿Cuál ha sido el costo generado por el departamento de mercadeo en el diseño de sus estrategias para recuperación de cartera?
8. Las que dé lugar el resultado anterior:

Muy amable por su colaboración

Ver Apéndice B. Entrevista Semiestructurada

Formato inicial:

Entrevista dirigida a las directivas de COVINOC, empresa outsourcing en cobranzas

Persona entrevistada: _____

Cargo: _____

Fecha entrevista: _____

Inicio: presentación del equipo y agradecimientos a los directivos
Para romper el hielo: ¿Qué opinión tiene Usted sobre las herramientas o estrategias que les ha suministrado el gobierno para atender la problemática de la morosidad de los colombianos, como el caso del Habeas data ?
1. ¿Cómo han incidido las prácticas o acciones internas implementadas en el sector financiero orientadas a prevenir o disminuir la tasa de morosidad en los pagos por parte de los deudores de su <i>banca personal</i> ?
2. ¿Cuál ha sido el costo/beneficio de las de acciones internas implementadas por ustedes para el logro de recuperación de la cartera de sus clientes del sector financiero?
3. ¿Qué percepción tienen los deudores de la <i>banca personal</i> , sobre el tratamiento y las estrategias empleadas por los Banco, para solucionar su estado de morosidad en los pagos?
4. ¿Qué estrategias de persuasión viene realizando COVINOC como empresa de tercerización de cartera para lograr la recuperación de su cartera morosa en la banca personal del sector bancario?
5. ¿Cuál ha sido el costo/beneficio generado al Banco al tercerizar su cartera morosas ante ustedes como empresa de cobranzas vía outsourcing?
6. ¿Qué estrategias financieras ha implementado COVINOC para evitar la reducción de los niveles de rentabilidad de sus clientes, bancos, originados por la cartera castigada?

Muy amable por su colaboración

Apéndice B. Encuesta telefónica y presencial, usuarios morosos

Saludo: mi nombre es: _____ me encuentro realizando mi trabajo de grado en la Universidad ESUMER sobre el tratamiento que Bancolombia le vine dando a los créditos que se encuentran en morosidad. Por favor le solicito su colaboración de esta información confidencial que solo tiene interés académico.

Nombre Completo _____

Fecha de Entrevista _____

I. Información inicial: (según registros de Bancolombia)

Tipo de crédito:	a. hipotecario	b. libre inversión	c. tarjeta crédito	d. otro ¿cuál?
Morosidad (días):	91 a 120	120 a 150	150 a 180	mayor a 180 días

II. Cuerpo/contenido.

1. ¿Antes de entrar en morosidad con el Banco, Usted recibió alguna alternativa de Bancolombia para evitarlo?

a. si	b. no	c. no sabe/no recuerda
-------	-------	------------------------

2. ¿Una vez entró en mora, recibió alguna alternativa de Bancolombia para resolver dicha situación?

a. si	b. no	c. no sabe/no recuerda
-------	-------	------------------------

3. ¿Las alternativas de conciliación recibidas por Bancolombia o sus representados (*empresas de cobranzas*) usted las ha considerado atractivas para darle solución a la situación de morosidad?

a. Definitivamente si	b. son algo atractivas	c. no son atractivas	e. Definitivamente no son atractivas
-----------------------	------------------------	----------------------	--------------------------------------

4. ¿Para Usted la mejor alternativa para solucionar el actual problema de pago cuál sería?

a. condonación de intereses	b. refinanciación de la deuda	c. esperar una amnistía	d. continuar reportado	e. pactar abonos pero sin intereses
-----------------------------	-------------------------------	-------------------------	------------------------	-------------------------------------

5. ¿La forma como se han comunicado con usted (*escrita o verbal*) para efectos de cobros como la considera?

a. muy amablemente	b. poco amables	c. bajo mucha presión
--------------------	-----------------	-----------------------

Contenido abierto:

6. ¿Qué le recomendaría a Bancolombia para solucionar la situación de sus clientes morosos?

7. ¿Usted considera que Bancolombia debería cambiar sus políticas de crédito personal? ¿En qué forma?