

**TRABAJO DE ANALISIS APLICADO**

**ANALISIS DE LA GESTIÓN DE COBRO TELEFONICO DE UN BANCO EN LA  
CIUDAD DE BOGOTA D.C.**

**JAVIER EDUARDO CONTRERAS PENAGOS**

**ASESOR:**

**ANGEL DAVID RONCANCIO GARCIA**

**ESPECIALIZACION EN CONTROL INTERNO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
BOGOTÁ D.C.**

**2014**

# ANALISIS DE LA GESTIÓN DE COBRO TELEFONICO DE UN BANCO EN LA CIUDAD DE BOGOTA D.C.

## **INTRODUCCION**

Este trabajo tiene como objeto presentar los casos más representativos en los cuales se quejan los consumidores financieros en la gestión de cobro telefónico del Banco Pichincha, análisis realizado en el periodo comprendido entre enero y febrero de 2014.

De este modo, se entra a analizar las diferentes alternativas de recomendaciones, con el ánimo de mitigar el impacto en las quejas y reclamos en la gestión de cobro telefónico.

## **ALCANCE**

Este análisis empieza con las quejas radicadas en el Banco por deficiencias en la gestión de cobro telefónico y termina con las posibles soluciones que mitiguen él las quejas radicadas.

### **1. Diagnostico Previo**

La gestión de cobro telefónico en el Banco Pichincha, es una de las más importantes estrategias con que se cuenta y se utiliza para el cobro de las cuotas en estado de mora. La gestión telefónica del Banco es efectiva ya que dentro de la

estrategia planteada en cada cartera, se cumplen ciertas pautas antes de su utilización, durante y después de la misma.

Sin embargo, al corte del mes de diciembre de 2013, se duplicaron las quejas de los consumidores financieros en contra de la gestión de cobro telefónico. De este modo esta investigación pudo establecer que las principales causas que generaron dichas inconformidades fueron:

- Dificultad para comunicarse con el área de cobranzas
- Mal servicio prestado en el momento de las llamadas a los clientes
- Acoso a los clientes por el no pago de sus obligaciones
- Utilización de tonos de voz no adecuados y frases salidas de protocolos
- Llamadas en horarios no habituales.

**Fuente: Área de Servicio al Cliente.**

Con referencia a lo anterior, las quejas y reclamos son recogidas por el área de Servicio al Cliente y se registran en el SASS (Sistema de Administración de Solicitudes), en donde se radican y se pone fecha para la debida contestación, de acuerdo con la Circular Externa 015 de 2007 Reglas sobre Competencia y Protección al Consumidor Financiero en el literal F. *en cuanto a quejas, por posible incumplimiento de las normas que rigen el desarrollo o ejecución de los servicios o productos que ofrecen o prestan las entidades vigiladas o respecto de la calidad de los mismos.*

## **2. Diagnostico de la Auditoria**

Así mismo, la auditoria del Banco, presentó un informe en el mes de Enero de 2014, evidenciando las quejas radicadas por los consumidores financieros "Se identificaron en el SASS quejas radicadas al Banco por gestión de cobro administrativo principalmente por:

- *Llamadas en horas no habituales*
- *El asesor de cobranza ofendió al consumidor financiero con su lenguaje*
- *El asesor financiero no se supo hacer explicar a las dudas del consumidor financiero.*
- *La comunicación es pésima al tratar de comunicarse con los asesores de cobranza.*

*Por lo que hace falta reforzar las capacitaciones respecto a la atención al cliente, con base en la información de quejas presentadas al banco por gestión de cobranza. (Informe de Auditoría Marzo de 2014)*

## **3. Descripción de la organización**

La gestión de cobro telefónico del Banco, es realizada por la casa de cobranzas Interdinco S.A. dicha entidad cuenta con más de 20 años en el mercado, 15 de ellos prestando los servicios de cobro especializado en Distribución, Cobranza Preventiva, Cobranza mora Temprana, Cobranza Prejudicial, Cobranza Cartera Castigada, Cobranza Judicial al Banco.

La casa de cobranzas, cuenta con más de 60 asesores de cobranzas, divididos en diferentes grupos de acuerdo a la estrategia de cobro que se vaya a utilizar. Para la gestión de cobranza, los asesores cuentan con políticas y procedimientos

relacionados con el proceso de cobro administrativo y se encuentran publicados en el Doc Manager, que es una aplicación desarrollando una metodología dentro de los procesos del sistema. Dichos documentos son:

**Documentos Internos:**

**Cuadro 1. Documentos publicados en el Docmanager asociados al proceso de cobro administrativo**

Código	Título del Documento	Tipo de Documento	Objetivo	Fecha de emisión o actualización
ITD-COB-MA-009	Manual gestión de cobro telefónico	Manual	Manual gestión de cobro telefónico	Septiembre de 2013
RC-RCR-MA-001	Manual del sistema de administración de riesgo de crédito – SARC	Manual	Manual del sistema de administración de riesgo de crédito - SARC	Diciembre de 2014
ITD-COB-MA-008	Manual salario variable	Manual	Definir las condiciones y porcentajes para calcular las comisiones de los cargos que tienen salario variable.	Enero de 2014
ITD-COB-PR-008	Procedimiento monitoreo de calidad telefónica	Procedimiento	Procedimiento monitoreo de calidad telefónica	Agosto de 2013
MA-GEN-MA-003	Manual de Atención y Servicio al Cliente	Manual	Manual de Atención y Servicio al Cliente	Junio de 2012

Fuente: Docmanager

En efecto, de acuerdo a las directrices y lineamientos para el adecuado manejo de la gestión telefónica en el área de cobro telefónico, los funcionarios desarrollan su trabajo que tiene como finalidad la recuperación de cartera por medio del contacto con el cliente, donde se concretan formulas de pago que conllevan a la normalización o pago total de la obligación.

#### Documentos Externos

- *Circular Externa 048 de 2008 de la SFC*
- *Circular Externa 015 de 2007 Reglas sobre Competencia y Protección al Consumidor Financiero en el literal F*

#### 4. Análisis Y Presentación De Los Casos

##### Hallazgos

Se verificó a través de una muestra de quejas obtenidas en el SASS, radicadas por los clientes, para que se pueda conocer las debilidades del proceso, como se muestra en el cuadro 2:

##### **Cuadro 2. Quejas por Servicio en Interdinco S.A.**

---

RADICADO	FECHA	DIAS DE MORA	DESCRIPCION DE SOLICITUD
2013-0313279	3 de Diciembre de 2013	33 días	Se radica como queja la forma no cordial de cobranza del funcionario ya que trata a la cliente de inmadura en

RADICADO	FECHA	DIAS DE MORA	DESCRIPCION DE SOLICITUD
			pocas palabras debido a que ella se le cayó la llamada porque el celular se le descargó y el señor le deja un mensaje de voz tratándola de inmadura y que se comunique con el asesor de cobranza para hablar como personas adultas
2014-0333732	13 de Diciembre de 2013	16 días	La información ofrecida no es clara y confunde al cliente.
2014-0335312	15 de Diciembre de 2013	16 días	Por una mora de \$12.000, cliente fue acosado y llamaron a sus referencias en horas no habituales.
2014-0336280	16 de Diciembre de 2013	58 días	Cliente manifiesta que la gestión de cobranza la hicieron a los compañeros de trabajo y no a titular del cliente.
2014-0355416	18 de Diciembre de 2013	7 días	Llamadas en horas no habituales.

Fuente: Aplicativo SASS (Servicio al Cliente)

Así mismo, y de acuerdo a numeral 9 del capítulo XX de la circular 100 de 1995 de la Superintendencia Financiera y con los requisitos establecidos en el artículo 1.1.3.10. numeral 7.2, ordinal 3 de la Resolución 400 de 1995, las entidades vigiladas por la Superintendencia Financiera de Colombia que tengan la potestad de ser intermediarios del mercado financiero *deberán grabar las llamadas realizadas por los clientes a los Centros de Atención Telefónica (Call Center de Servicio al Cliente, Telemercadeo y/o Cobranza)*, se escogen varias llamadas las cuales tuvieron mala calificación en la revisión de calidad telefónica en el mes de diciembre de 2013 y se transcriben a continuación:

## Caso 1. Llamada realizada cobro titularidad Outbound < 60 días

---

*Saludo y Presentación: Buenos días me comunica por favor con la Sra. Liliana Ruiz Ortiz.*

*Gracias Sra. Liliana para garantizar la calidad en nuestros servicios la llamada está siendo grabada o monitoreada, le habla Alejandro Niño del área de Cobranzas del Banco Pichincha S.A, referente a una información financiera, me confirma Cédula del cliente, NO CONFIRMA Nombre completo del cliente, Liliana Ruiz Ortiz. Dirección correspondencia y teléfono NO INDICA.*

*Nuestra llamada es referente a su producto Tarjeta Crédito, el cual se encuentra en mora de 14 días, con un pago en mora por \$ 332.457, deseamos concretar con usted a qué hora del día realiza su pago hoy?*

*Cliente: señor? Me puede repetir su nombre? Voy a poner la queja, son las 6:00 de la mañana, estas no son horas de llamarme a cobrar, por favor respeten el sueño ajeno.*

*Asesor: Mi nombre es Alejandro Niño y usted tiene una mora de 14 días.*

*Cliente: Cuelga.*

---

## Caso 2. Llamada recibida cobro titularidad Inbound < 60 días

---

Saludo y Presentación: Interdinco S.A. Buenos tardes le habla Diana Alexandra Moyano, en que le puedo colaborar?

Señorita, estoy devolviendo una llamada que hicieron a mi apto.

CONFIRME Datos de titularidad me confirma el número Cédula del cliente, (79.756.545) Nombre completo del cliente (Francisco Rojas Alvarado), Dirección correspondencia y teléfono (Calle 146 25-45 apto 502),

Buenos días Sr. Francisco Rojas, nuestra llamada fue referente a su producto Crédito de libre inversión. El cual se encuentra en mora de 41 días, con un pago mínimo por \$ 445.459, deseamos concretar con usted el pago.

Cliente: Cuanto debo pagar?

Asesor: Si usted cancela hoy debe pagar \$460.000 para que no queden saldos de mora

Cliente: Acaso cuantos días de mora tengo?

Asesor: 43 días señor.

Cliente: No entiendo, me dice que 41 y ahora 43, cuanto debo pagar entonces?

Asesor: 40 días de mora realmente, pero es importante que cancele hoy, ya que hoy hace corte la tarjeta.

Cliente: Señorita, usted me está confundiendo.

Asesor: Le confirmo, usted tiene 40 días de mora y debe cancelar \$ 446.000 el día de hoy.

Cliente: ok.

PAGO CONFIRMA PAGO Cierre de la Llamada:Le confirmo queda registrada su compromiso de pago para el día 27 de diciembre por un monto de \$446.000 en la oficina Toberin en (medio de pago) efectivo Recuerde realizar la actualización de los datos, solicitando Correo electrónico y otros teléfonos de contacto

---

### Llamada 3. Llamada realizada cobro titularidad Outbound >60 días

---

*Saludo y Presentación: Buenos tardes me comunica por favor con el Sr. o Sra. Ana Prieto .*

*Gracias Sra. Ana Prieto para garantizar la calidad en nuestros servicios la llamada está siendo grabada o monitoreada, le habla Jennifer Perez del área de Cobranzas del Banco Pichincha S.A, referente a una información financiera, me confirma Cédula del cliente, (54.342.215) Nombre completo del cliente (Ana Prieto ), Dirección correspondencia y teléfono cra 27 50 30*

*Nuestra llamada es referente a su producto Credito de Vehiculos, El cual se encuentra en mora desde hace 75 días, con un saldo en mora por \$ 821.154 y un saldo total de \$ 14.154.215, deseamos concretar con usted de manera inmediata qué hora del día de hoy realiza su pago?, recuerde que así evitara gastos adicionales y un reporte negativo ante las centrales de riesgo.*

*Cliente: No he podido realizar el pago, así que ni hoy ni esta semana puedo hacer el pago.*

*Asesor: Cual es la razón por la cual no ha podido cancelar sus obligaciones con el Banco?*

*Cliente: Me he quedado sin trabajo y no me es posible cubrir las deudas. necesito una refinanciación o algo que el banco me colabore para poder pagarles pero que me entiendan mi situación.*

*Asesor: Pero si no paga las cuotas, como piensa pagar en caso de que le reestructuren el credito.*

*Cliente: ¿Como así ? ¿que me está queriendo decir?*

*Asesor: Disculpe, solo le pregunto que como piensa pagar las nuevas cuotas*

*Cliente: Que falta de respeto, voy a poner la queja, no hablo mas con usted. Que clase de gente tiene ese Banco.*

*Asesor: ¿Que le incomoda?.....*

---

Resulta oportuno informar acerca de Las llamadas realizadas y recibidas de los clientes como sustento de la gestión de cobranza administrativa realizada, ya que no están quedando debidamente registradas en el sistema de grabación.

De las ochenta y un (81) extensiones asignadas a la gestión de cobro administrativo, once (11) de ellas han presentado fallas en la grabación de las llamadas, dejando de grabar durante los meses de diciembre de 2013 y enero de 2014 e incluso Interdinco ha reportado al área de Comunicaciones fallas en la grabación desde el mes Septiembre de 2013, como se observa en el cuadro 3:

**Cuadro 3. Extensiones que han presentado problemas con la grabación de llamadas**

<b>EXTENSIÓN</b>	<b>SUPERVISOR</b>	<b>ENERO DE 2014</b>	<b>DICIEMBRE DE 2014</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
811895	Dbeltran Mbarbosa	Solo grabó una llamada el 8 de enero	Grabó hasta el 3 de diciembre	Esta extensión se encuentra grabando desde el 20 de febrero de 2014
811878	Dbeltran Mbarbosa	Grabó hasta el 7 de enero	Grabó hasta el 3 de diciembre	Esta extensión se encuentra grabando desde el 20 de febrero de 2014
811898	Dbeltran Mbarbosa	Grabó hasta el 2 de enero	Grabó hasta el 2 de diciembre	Se revisó las grabaciones de Marzo de 2014 y se encuentran grabando.
811874	Dbeltran Mbarbosa	No grabó en todo el mes	No grabó en todo el mes	Esta extensión se encuentra grabando desde el 19 de febrero de 2014
811882	Lsarmiento	Grabó hasta el 3 de enero	Grabó todo el mes	Se revisó las grabaciones de Marzo de 2014 y se encuentran grabando.
811826	Dbeltran Mbarbosa	No grabó en todo el mes	Grabó hasta el 3 de diciembre	Esta extensión se encuentra grabando desde el 20 de febrero de 2014
811892	Dbeltran Mbarbosa	No grabó en todo el mes	No grabó en todo el mes	No graba la extensión. Se cambio la extensión 811885 donde estaba la 811892 en el día de ayer y dejo de registrar grabación por lo cual puede ser problema del punto de red.
811974	Pandrade	No grabó en todo el mes	No grabó en todo el mes	Se revisó las grabaciones de Marzo de 2014 y se encuentran grabando.

EXTENSIÓN	SUPERVISOR	ENERO DE 2014	DICIEMBRE DE 2014	OBSERVACIONES
811826	Dbeltran Mbarbosa	No grabó en todo el mes	Grabó hasta el 3 de diciembre	Se revisó las grabaciones de Marzo de 2014 y se encuentran grabando.
811874	Dbeltran Mbarbosa	No grabó en todo el mes	No grabó en todo el mes	Se revisó las grabaciones de Marzo de 2014 y se encuentran grabando.
811883	Dsilva	Grabó hasta el 3 de enero	Grabó hasta el 5 de diciembre	Se revisó las grabaciones de Marzo de 2014 y se encuentran grabando.

**Fuente: area de sistemas**

---

Dicha situación genera incumplimientos normativos aplicables al Banco, en relación con las instrucciones que se deben atender en la gestión de cobranza definidas por la Superintendencia Financiera de Colombia en Circular Externa 048 de 2008 donde establece que: *g) De todas las gestiones realizadas para la recuperación de cartera y de la información que se suministró a los deudores deberá dejarse constancia documental, es decir, que pueda ser reproducida y suministrada al deudor cuando éste o las entidades competentes así lo requieran.*

### **Recomendaciones**

De acuerdo a lo anterior y con el fin de reducir las quejas y reclamos presentados por los consumidores financieros ante el Banco, se recomienda solicitar periódicamente a la Dirección del SAC la información de las PQR's por gestión de

cobro, para que estas sean tenidas en cuenta en las capacitaciones programadas y de esta forma obtener un control más oportuno en el desarrollo de la actividad.

Además de esto, se identificaron quejas de los clientes por recibir llamadas en horarios no adecuados. De acuerdo con el literal h del numeral 8.2.3 “Condiciones de la Gestión de la cobranza prejudicial” de la circular externa 048 de 2008, en cuanto al respeto al consumidor indica que: *“Las gestiones de cobro deberán efectuarse de manera respetuosa y en horarios adecuados para los consumidores financieros. Se entenderá por horarios adecuados aquellos que no afecten la intimidad personal y familiar del deudor”*. Sin embargo, la norma también permite ubicar a los clientes en diferentes horarios en caso de no ubicarlos en horas que se consideran adecuadas. No obstante, se recomienda analizar los casos cuando se requiera llamar a los clientes en horas que puedan perturbar la intimidad personal y familiar para definir el manejo que debe darse.

De otro lado, se considera que la casa de cobranzas debe realizar un seguimiento continuo al funcionamiento de la grabación de las llamadas de los clientes, a fin de detectar oportunamente las fallas que se presenten y realizar las gestiones que sean necesarias para que las fallas identificadas en este sentido, sean atendidas y subsanadas en el menor tiempo posible para garantizar que todas las llamadas de los clientes queden debidamente registradas y sirvan de sustento para el cobro, asegurando el cumplimiento de los requerimientos legales en este aspecto.

De igual manera, es importante tener en cuenta que cuando se realicen adecuaciones o modificaciones físicas en el área o se reorganicen puestos de trabajo que impliquen cambios de extensiones o teléfonos, se debe reportar oportunamente al área de Comunicaciones del Banco, debido a que dichos cambios pueden afectar el funcionamiento de la grabación de las extensiones.

## **Referencias**

Rozo Peña. (2014). Informe de Auditoría de Gestión Telefónica.  
Banco Pichincha, Colombia

El sitio <http://www.magisteriolalinea.com> contiene información mas detallada sobre el manejo de gestión telefónica.