

---

# Estrategias de Recuperación de Cartera

## Súper Intendencia de Economía Popular y Solidaria

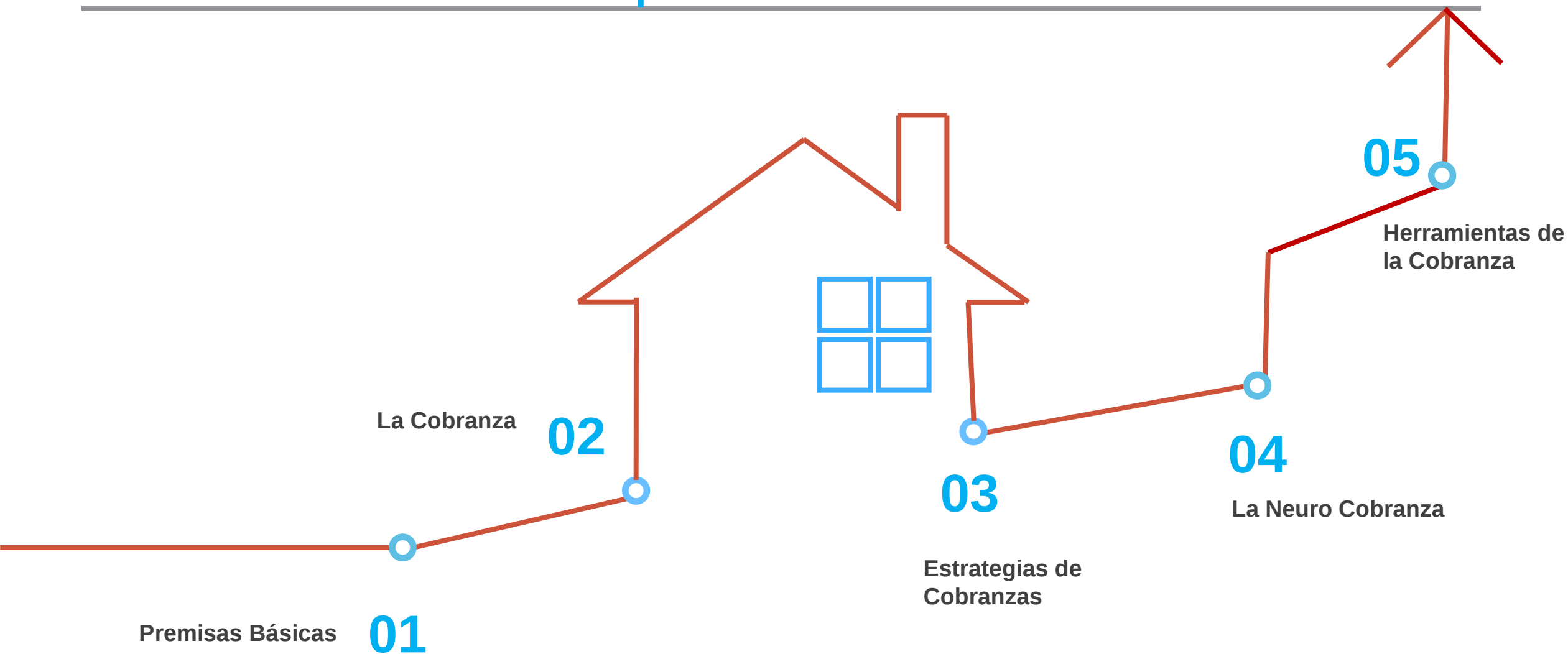
Ec. Marco Rodrigo Mullo Mora MBA

DGRV – Confederación Alemana de Cooperativas

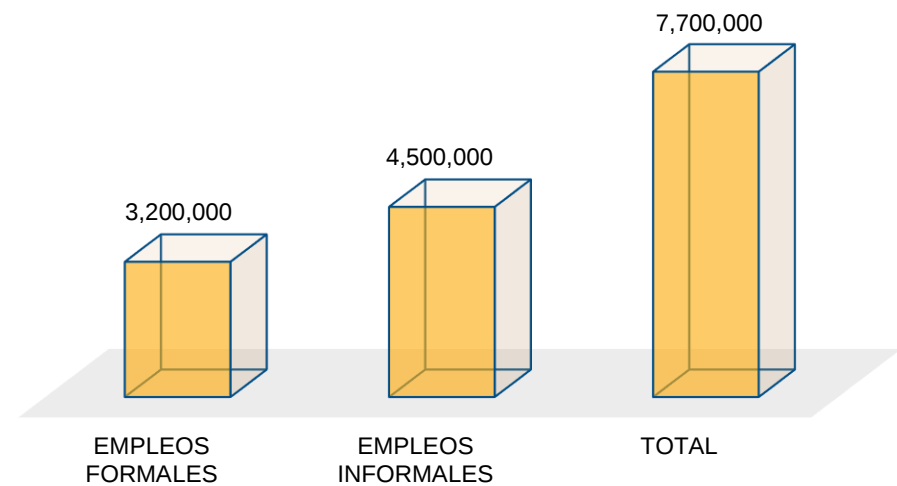
Quito, Agosto 2021



# La Recuperación de Cartera

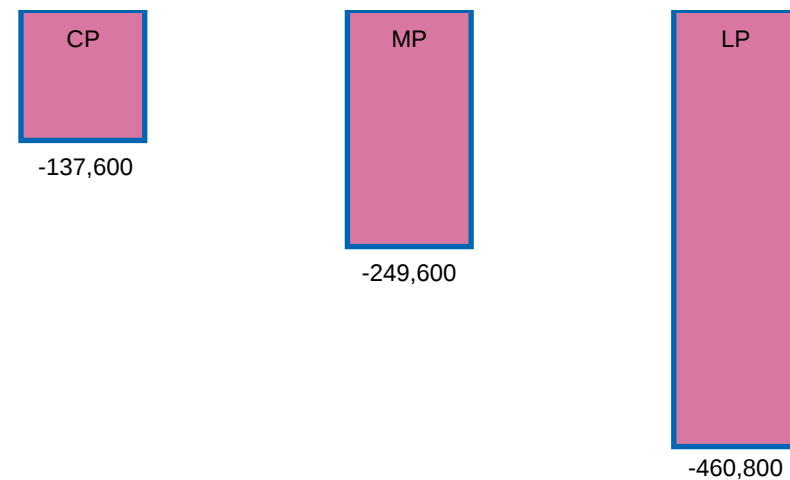


## EMPLEOS ECUADOR



Fuente BID 2020

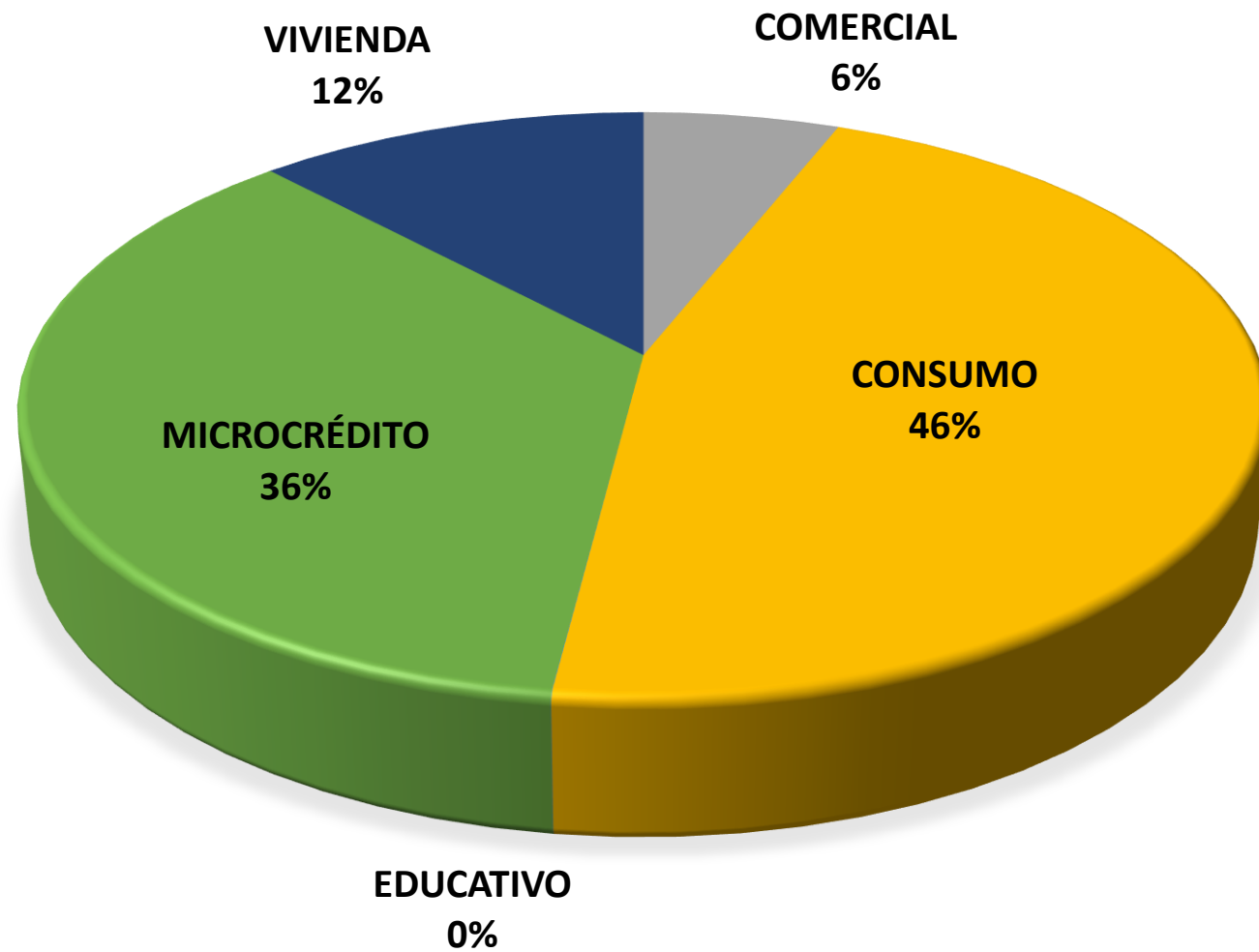
## PÉRDIDA DE EMPLEO



Fuente BID 2020

# Distribución de Carteras de las Cac's

---



# La otra cara de la realidad?

Muchos  
Negocios  
cerrados



Nuevas  
oportunidades  
de negocio



Nuevas  
reglas de  
negocio

# Nivel de Afectación Actividades Financiadas

## BAJA

Agricultura,  
Ganadería,  
Silvicultura y  
Pesca



## MEDIA

Enseñanza y  
Salud



## MEDIA

Información y  
Comunicación



## ALTO

Actividades no  
productivas



## ALTO

Comercio,  
Transporte,  
Manufactura,  
Act. Profesionales  
Adm. Pública



# Nivel de Afectación Actividades Financiadas

**CRÍTICO**

Construcción



**CRÍTICO**

Servicio  
Doméstico



**CRÍTICO**

Alojamiento



**CRÍTICO**

Servicios de  
Comida



**CRÍTICO**

Turismo



# Negocios con Menor Impacto



# Negocios con Mediano Impacto

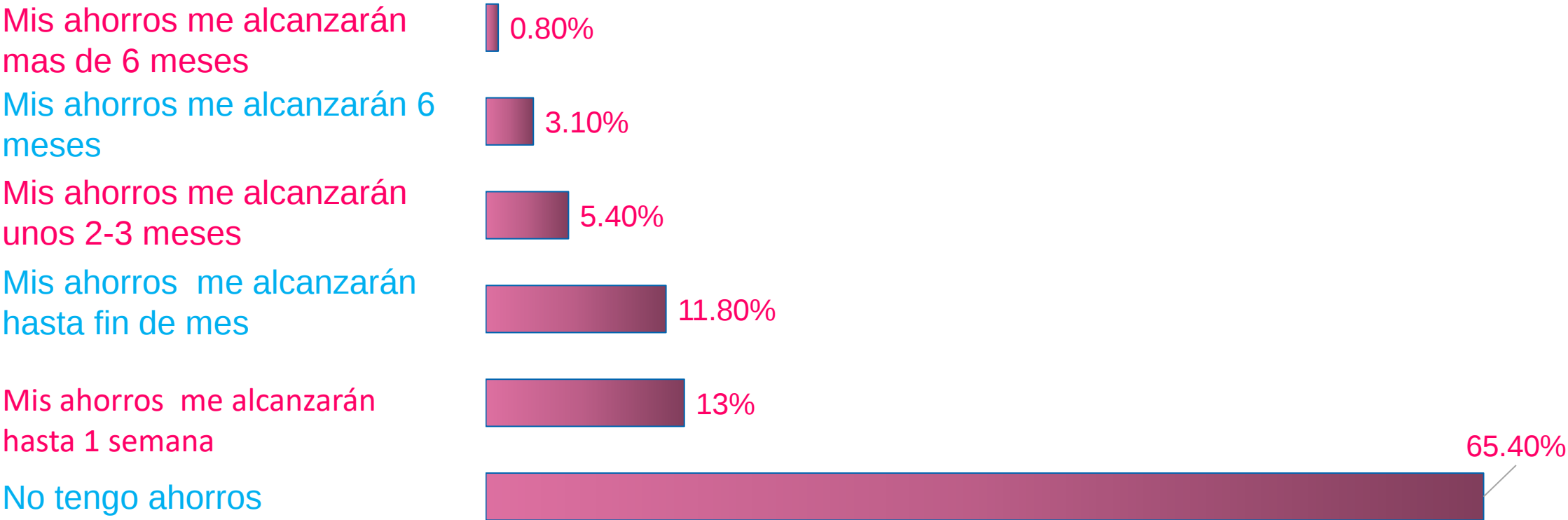


# Negocios con **Mayor Impacto**



# Como están los ahorros de la gente ?

---



# Como están los ingresos de la gente ?

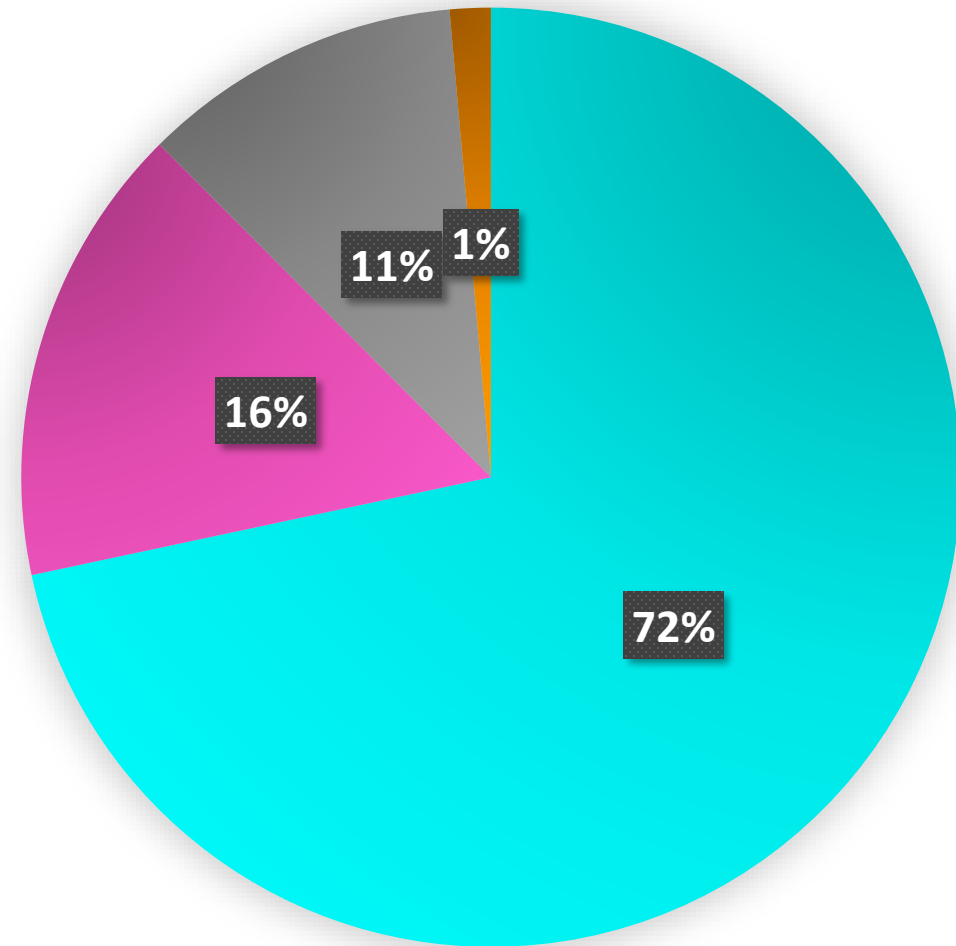
---

No estoy recibiendo ingresos

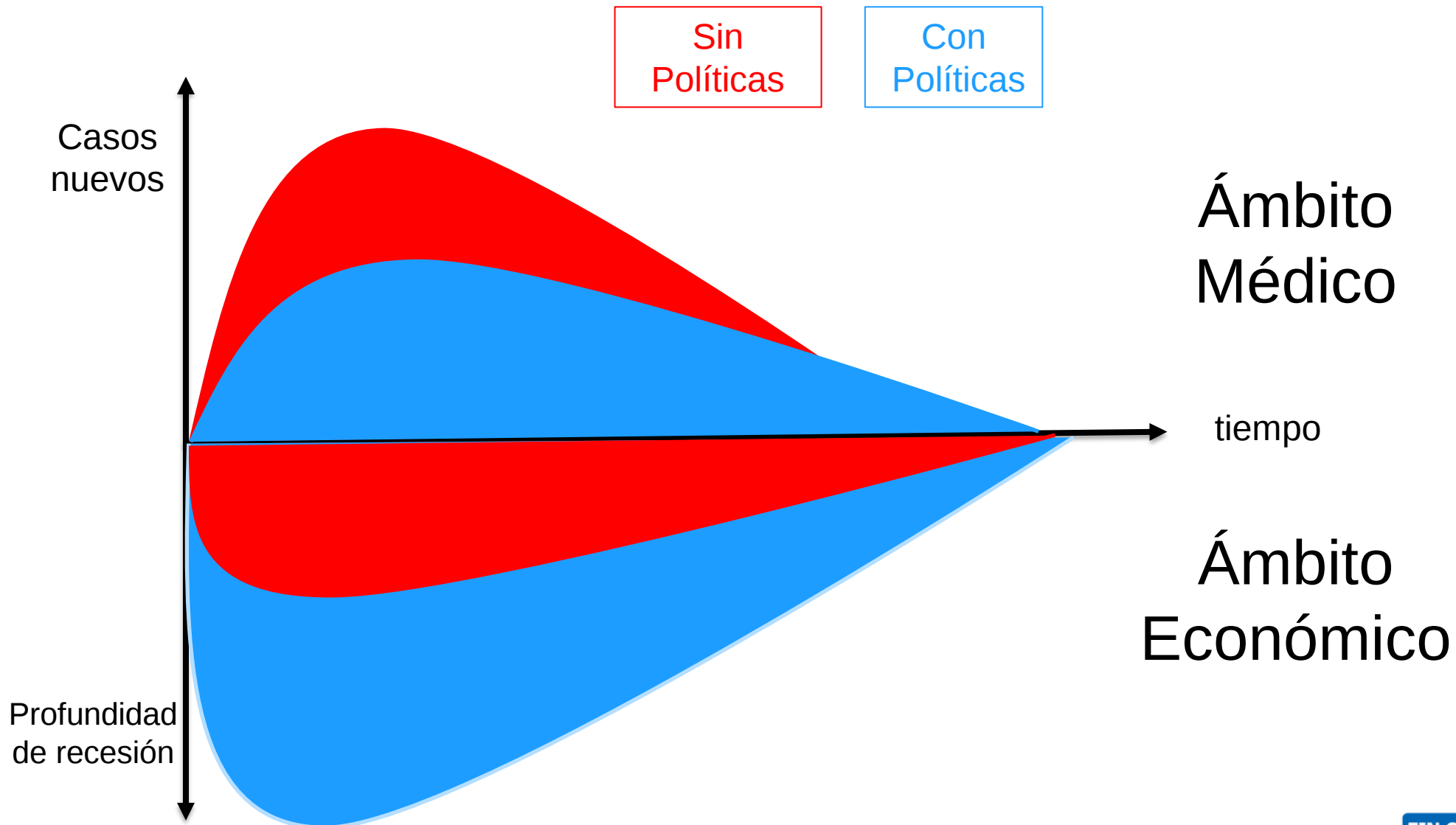
Estoy recibiendo menos que antes

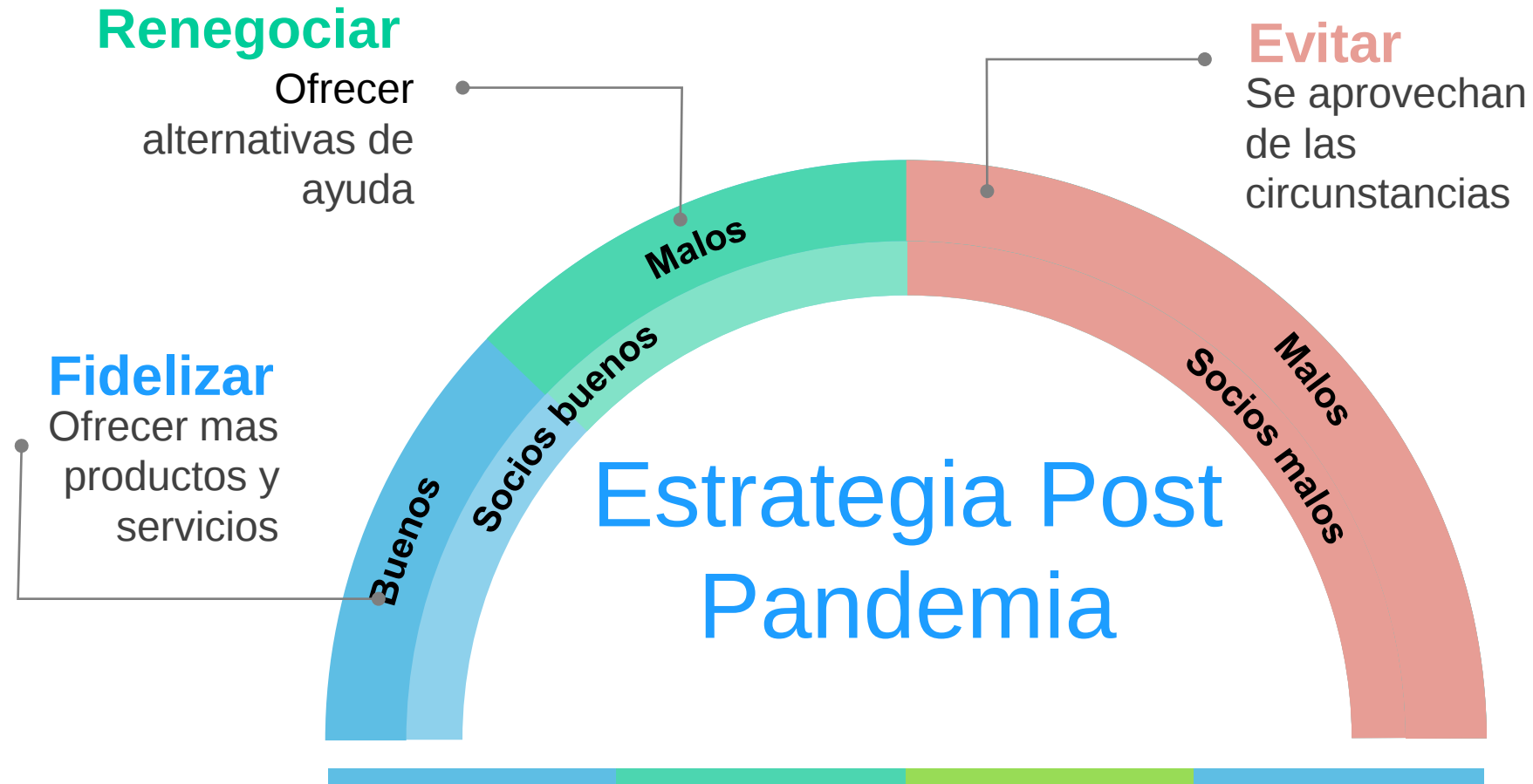
Estoy recibiendo lo mismo que antes

Estoy recibiendo mas que antes



# Curva Médica y Económica





## FIDELIZAR

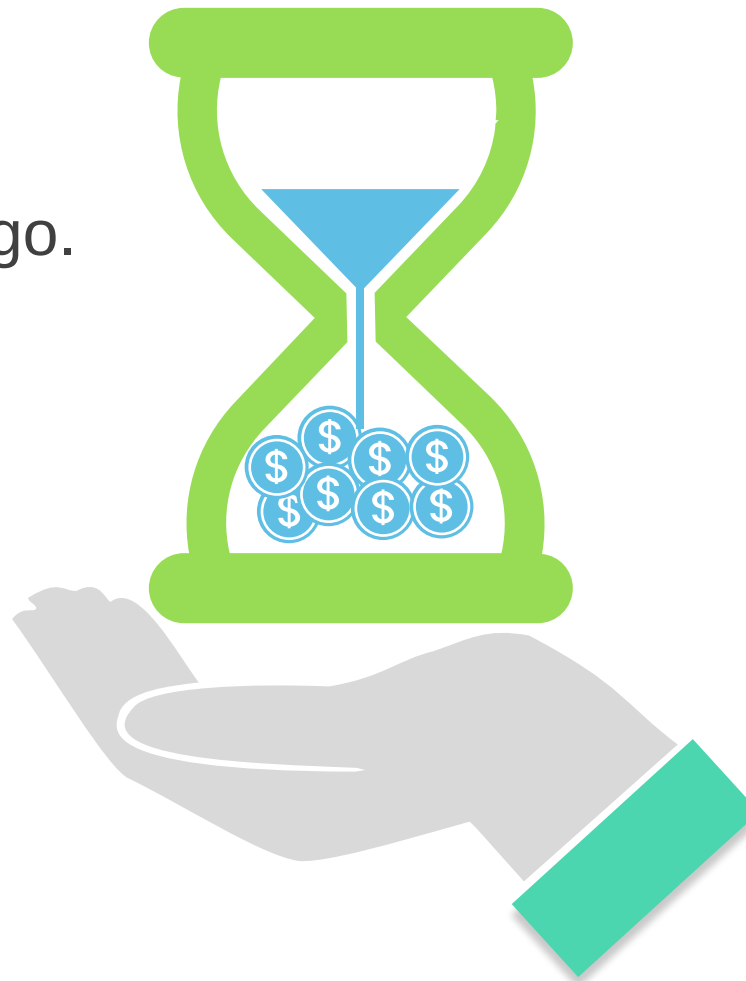
Ofrecer mas y mejores productos y servicios.



- ✓ Productos con mejores condiciones.
- ✓ Adaptados a la nueva realidad
- ✓ Adaptados al nuevo flujo de caja
- ✓ Satisfaciendo las nuevas necesidades.

## RENEGOCIAR

Ofrecer alternativas de pago.



- ✓ Conocer las causas reales del retraso.
- ✓ Ofrecer alternativas de pago
- ✓ Construir el nuevo flujo de caja
- ✓ Otorgar nuevos productos y servicios adaptados al nuevo flujo.

## EVITAR

Evitar a estos socios en lo posible (Se aprovechan de las circunstancias).

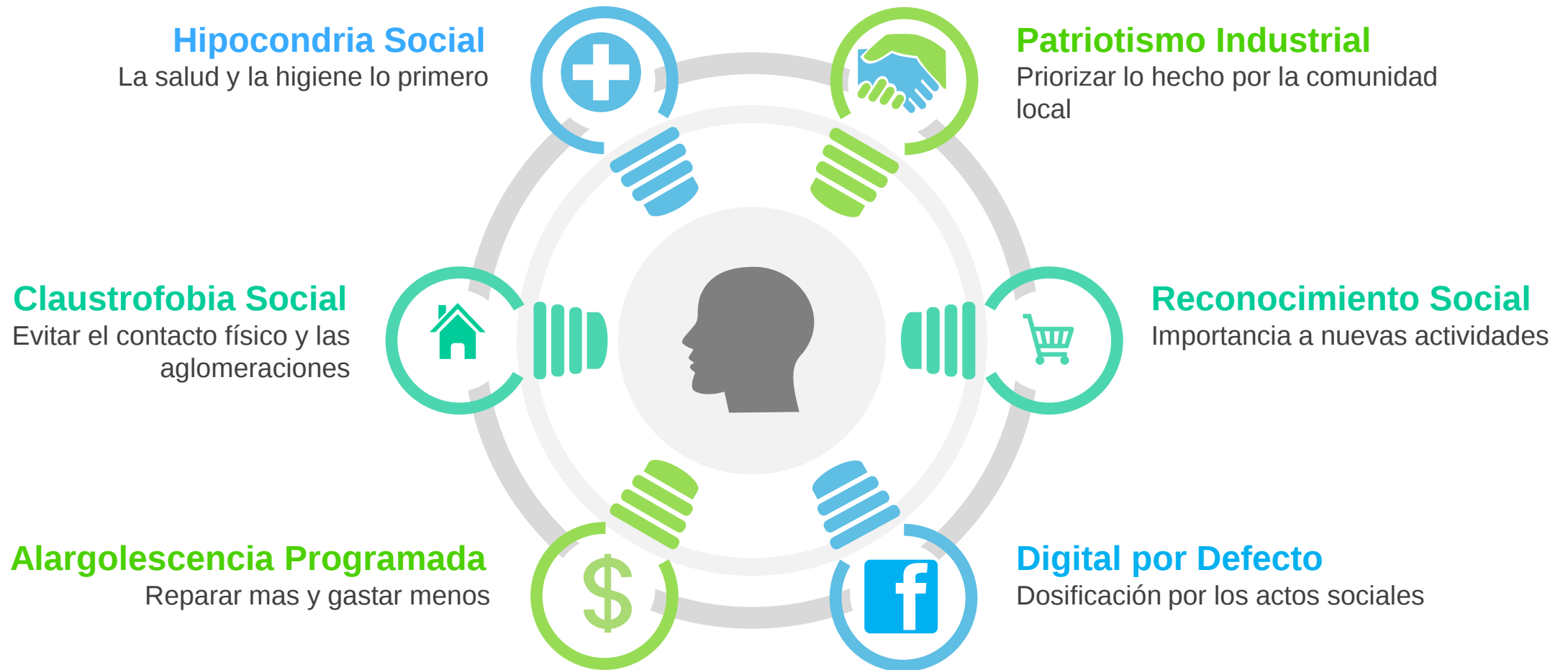


- ✓ Conocer las nuevas causas del retraso.
- ✓ Ofrecer alternativas de pago
- ✓ Construir el nuevo flujo de caja
- ✓ Llegar a nuevos acuerdos de pago.

# Nuevo Comportamiento del Consumidor



# Nuevo Comportamiento del Consumidor



# Mix de Marketing



# Mix de Marketing

---

## Posicionamiento <sup>7</sup>

Como me ve la gente



## Procesos <sup>6</sup>

Cortos y precisos



# Las Cobranzas



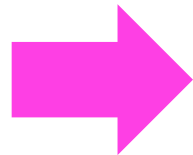
Porqué no pagan ?



Cúales son las causas  
del no pago ?



Qué alternativas  
existen ?



Entender la realidad del deudor

## PREMISA BÁSICA

“ Una **Venta y Colocación** adecuada, está reflejada en una cartera sana y una mínima gestión de cobranza”



PROSPECTOS



  
SOCIOS



**EIN GEWINN  
FÜR ALLE**  
Die Genossenschaften

**DGRV**  
DIE GENOSSENSCHAFTEN

---

NEGOCIO

Saldo de  
Cartera

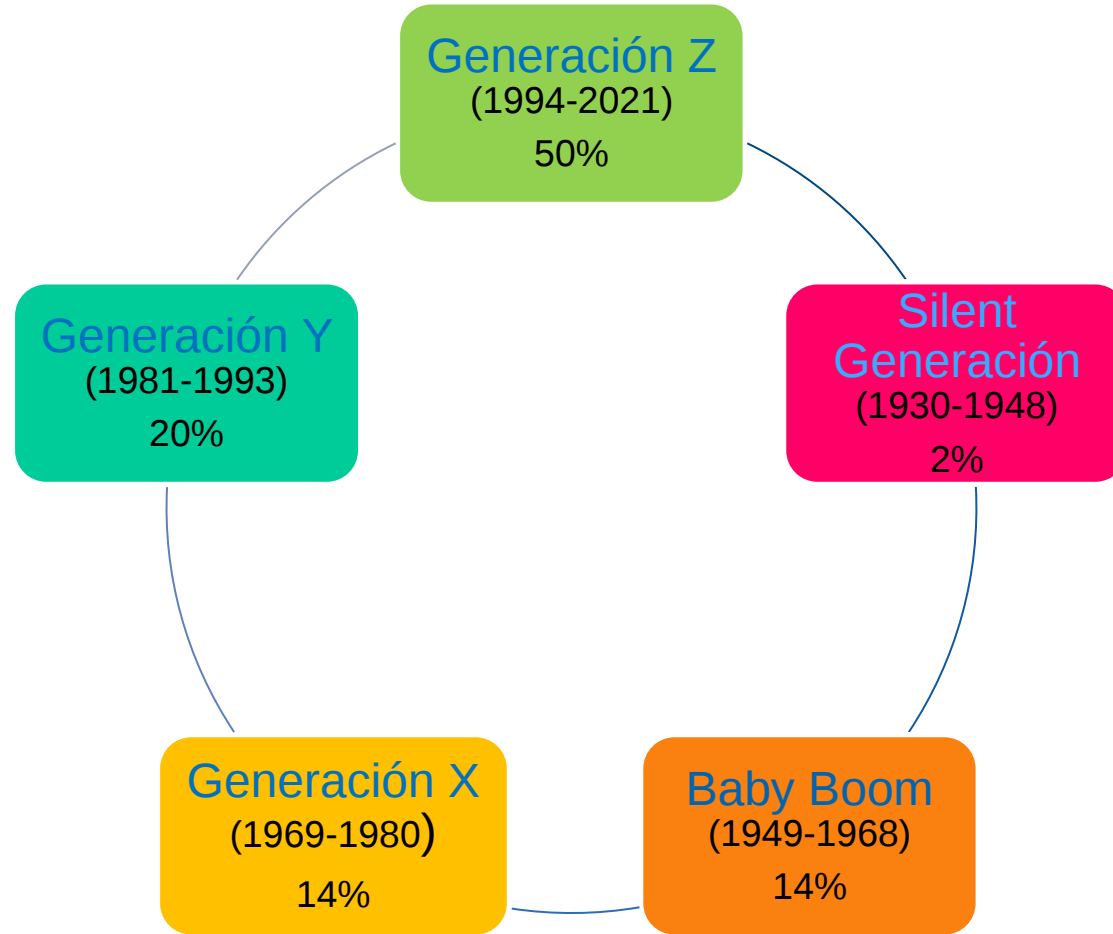
Número de  
Socios



NEGOCIO

Saldo de  
Cartera







- Era Industrial
- Desarrollo de un solo producto
- Enfoque de Calidad

### Marketing 1.0



- Con la radio y tv aparecen las cuñas publicitarias
- Generar Emociones
- Enfoque el Consumidor

### Marketing 2.0



- Marcas Humanizadas
- Generar Valores
- Entorno Social y Ambiental
- Enfoque los Valores

### Marketing 3.0



- Internet
- Conversaciones
- Tres F  
Family  
Friends  
Followers
- Enfoque la Sociedad, conexión, redes

### Marketing 4.0





## COBRANZA

Referencias

Barridas

Nocturnas

Notificaciones

Líderes de  
comunidad

Call Center

Marketing Digital



# Estrategias

Nuevos productos  
y servicios que  
requiere el  
Consumidor



Delivery

Pick-up

E - commerce

Contactless

Teletrabajo

Primero el planeta

Educación on line

Cleaning

Salud y familia



01

## Delivery

Entrega de productos a domicilio

02

## Pick-up

Retirar sus productos sin tener contacto



Portafolio Moderno



03

## E-commerce

Plataformas de servicios on line



## 04 Salud y familia

Primero la salud y la familia

## 05

### Teletrabajo

Se puede trabajar desde casa



## Portafolio Moderno



## 06 Primero el planeta

Conservación del medio ambiente

**EIN GEWINN  
FÜR ALLE**  
Die Genossenschaften

**DGRV**  
DIE GENOSSENSCHAFTEN



## 07 Educación on line

Se puede estudiar desde casa

## 08 Contactless

Sin contacto

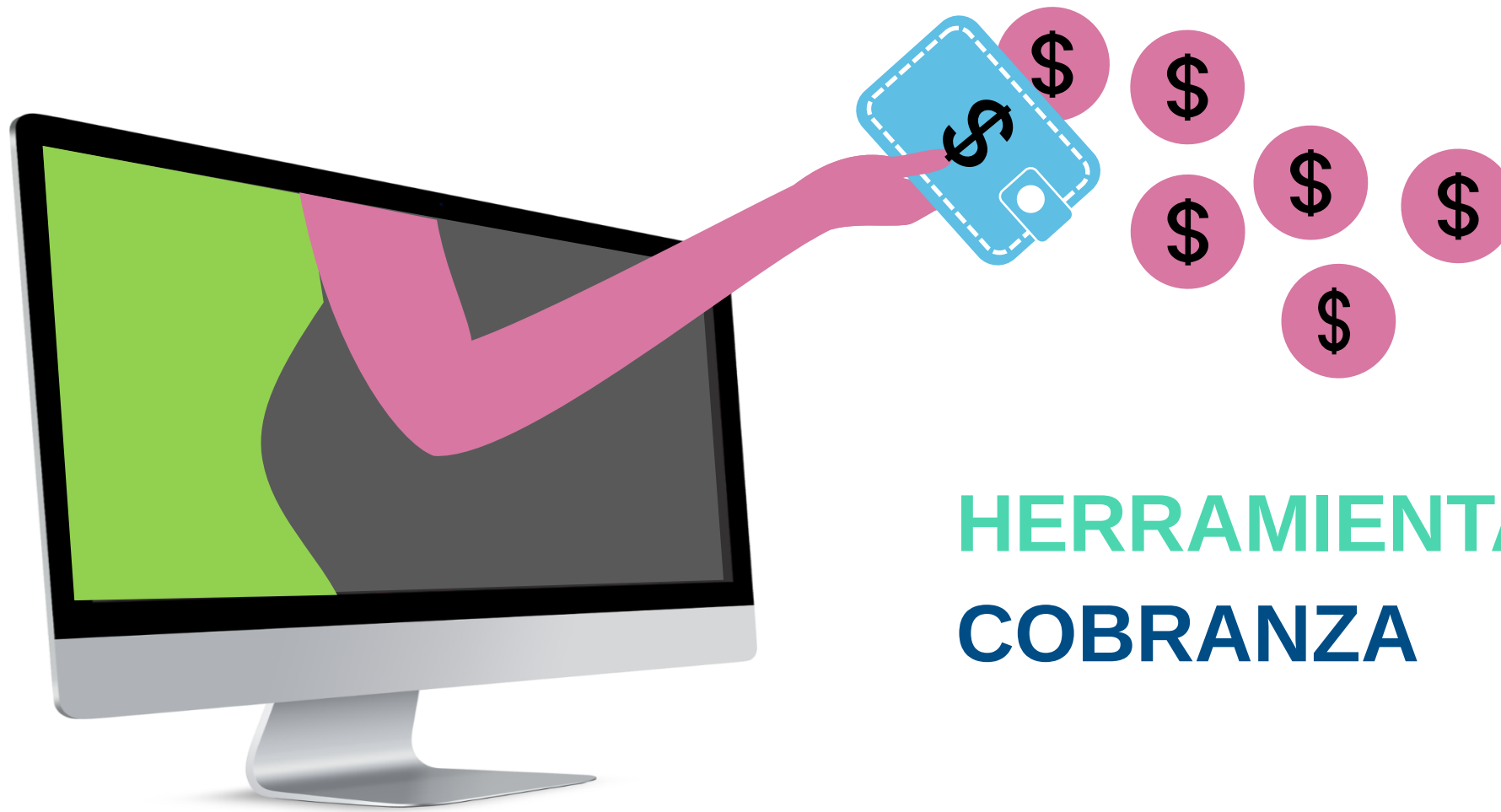


## Portafolio Moderno



## 09 Cleaning

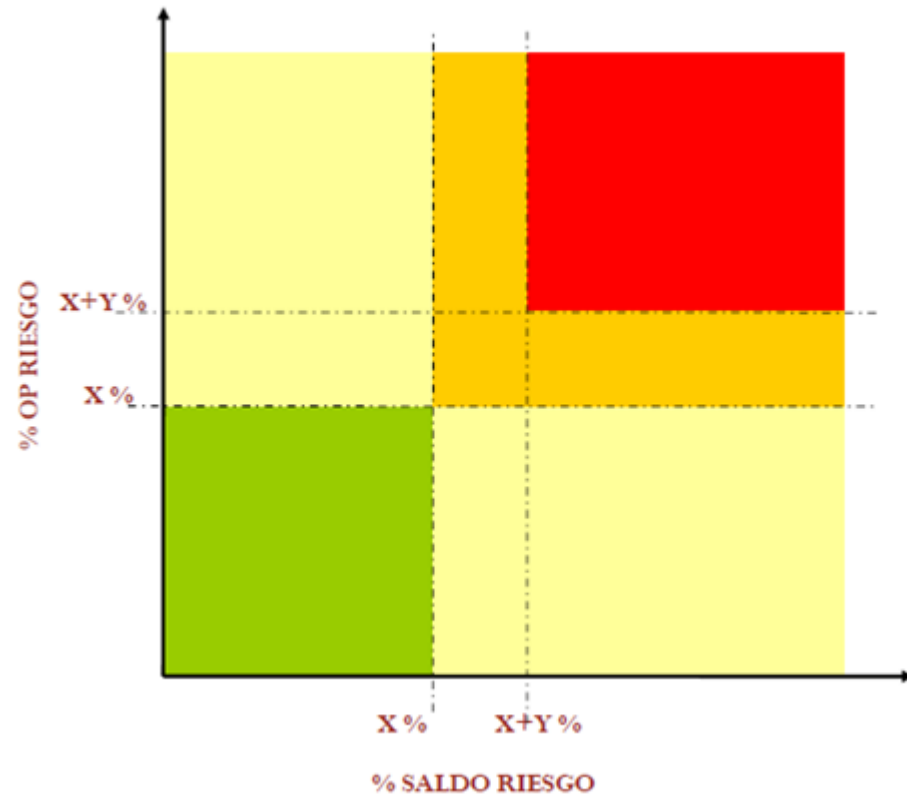
La limpieza es importante



# HERRAMIENTAS DE LA COBRANZA

# Scoring de Cobranzas

El Scoring de Cobranzas cumple con tres objetivos:



## Objetivo 1

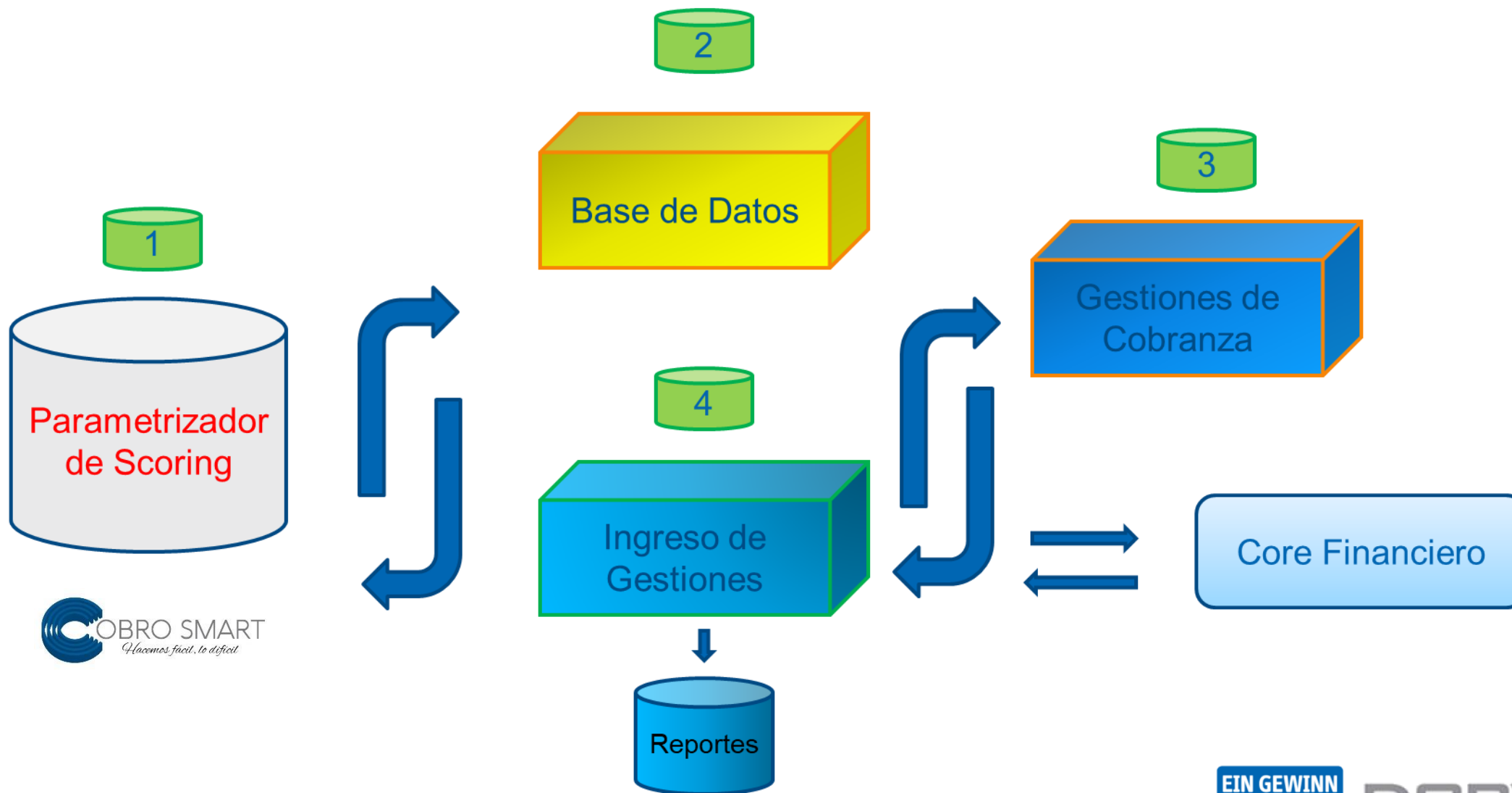
Clasifica a los socios

## Objetivo 2

Indica que estrategia aplicar

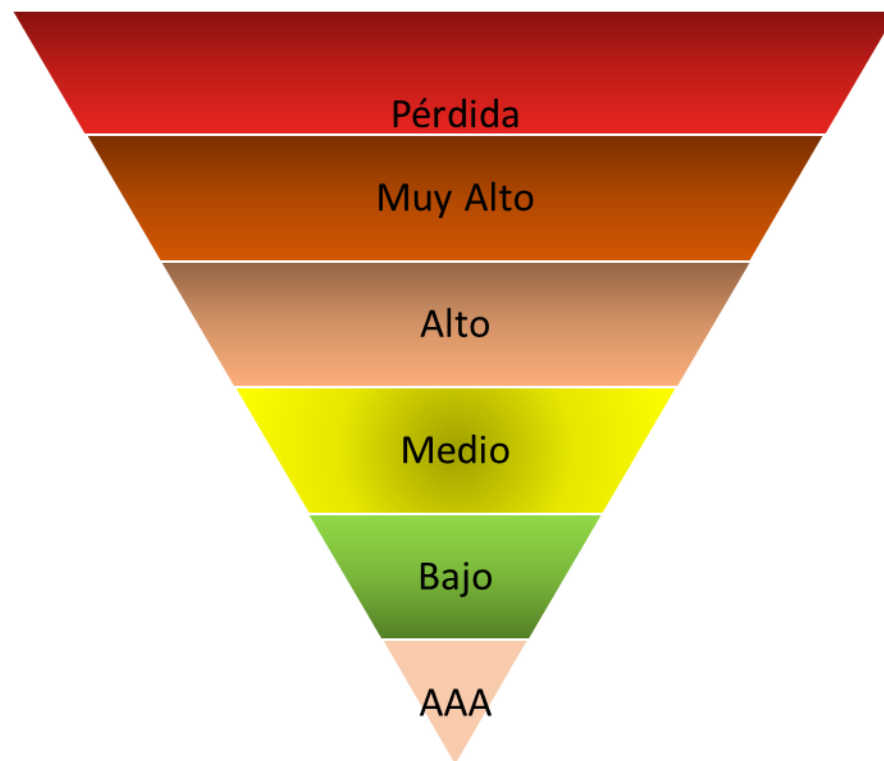
## Objetivo 3

Ayuda a la administración del portafolio



3

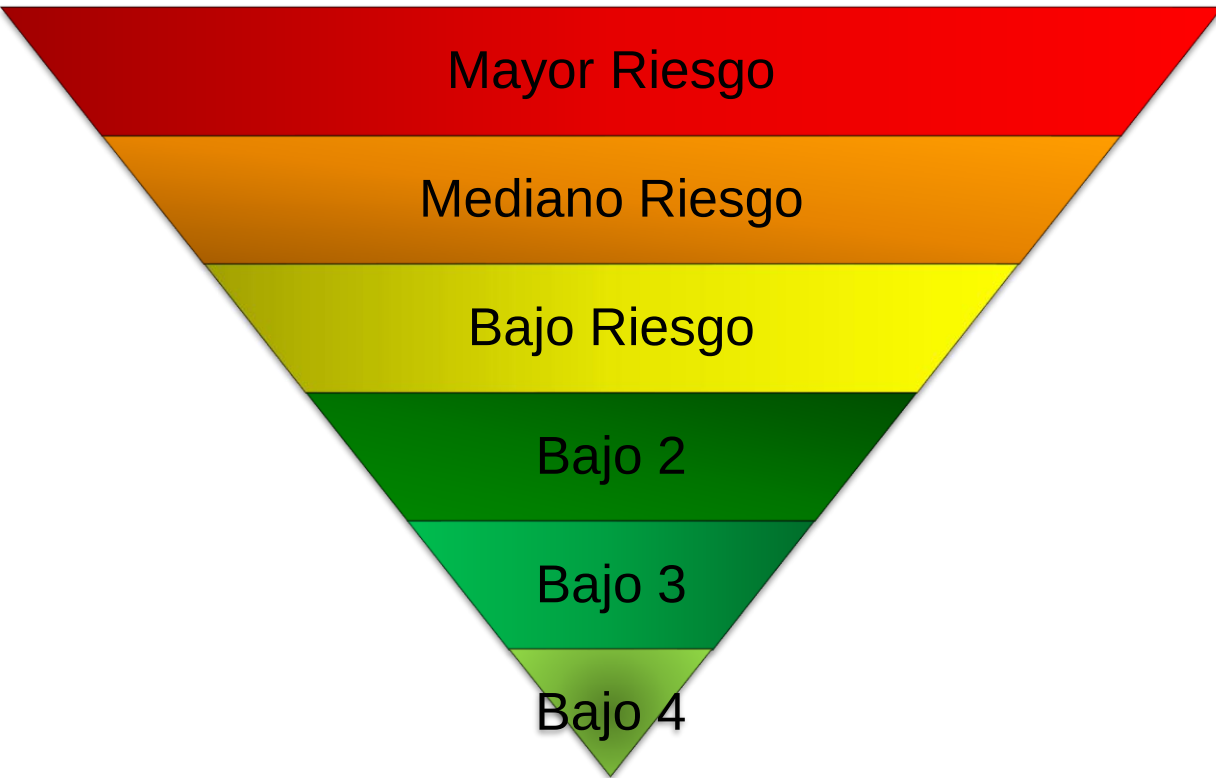
Gestiones de Cobranza



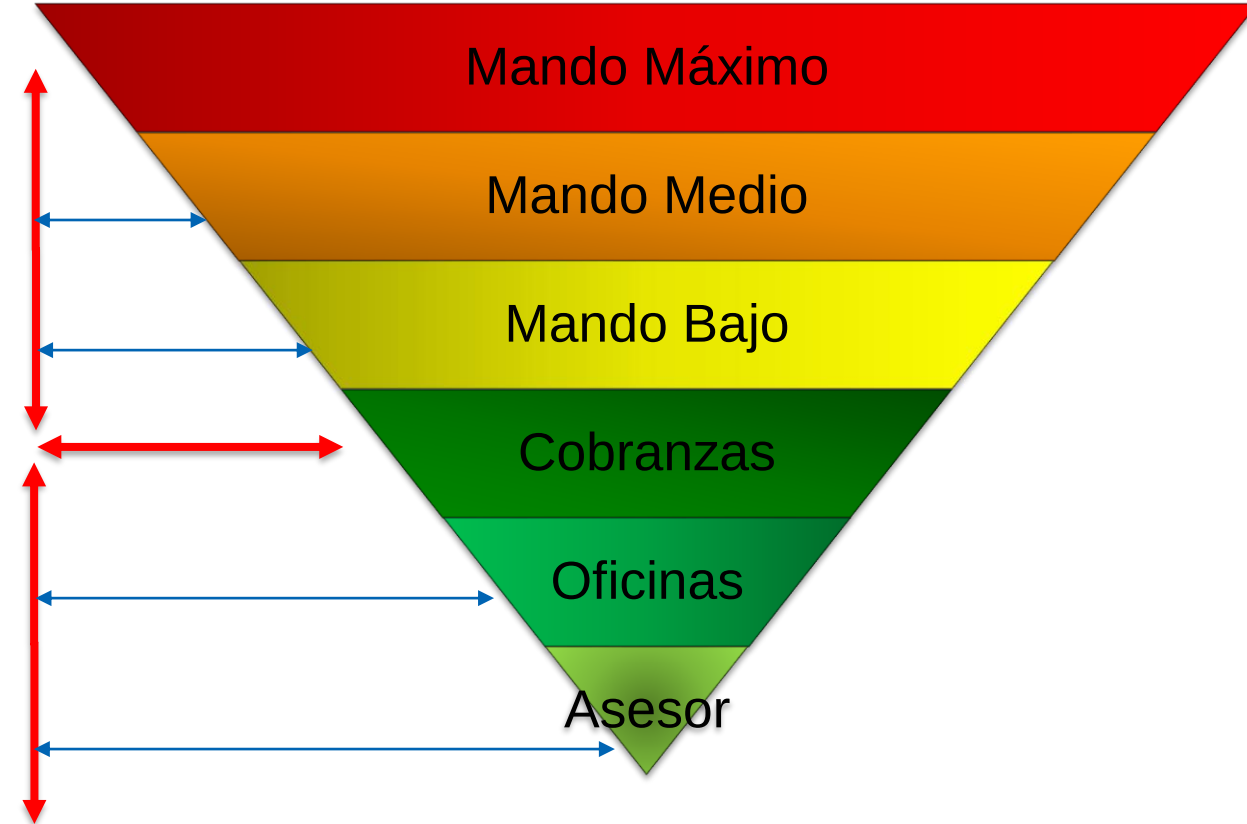
|      |
|------|
| 9-10 |
| 7-8  |
| 5-6  |
| 3-4  |
| 1-2  |
| 0-1  |

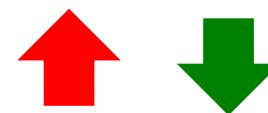
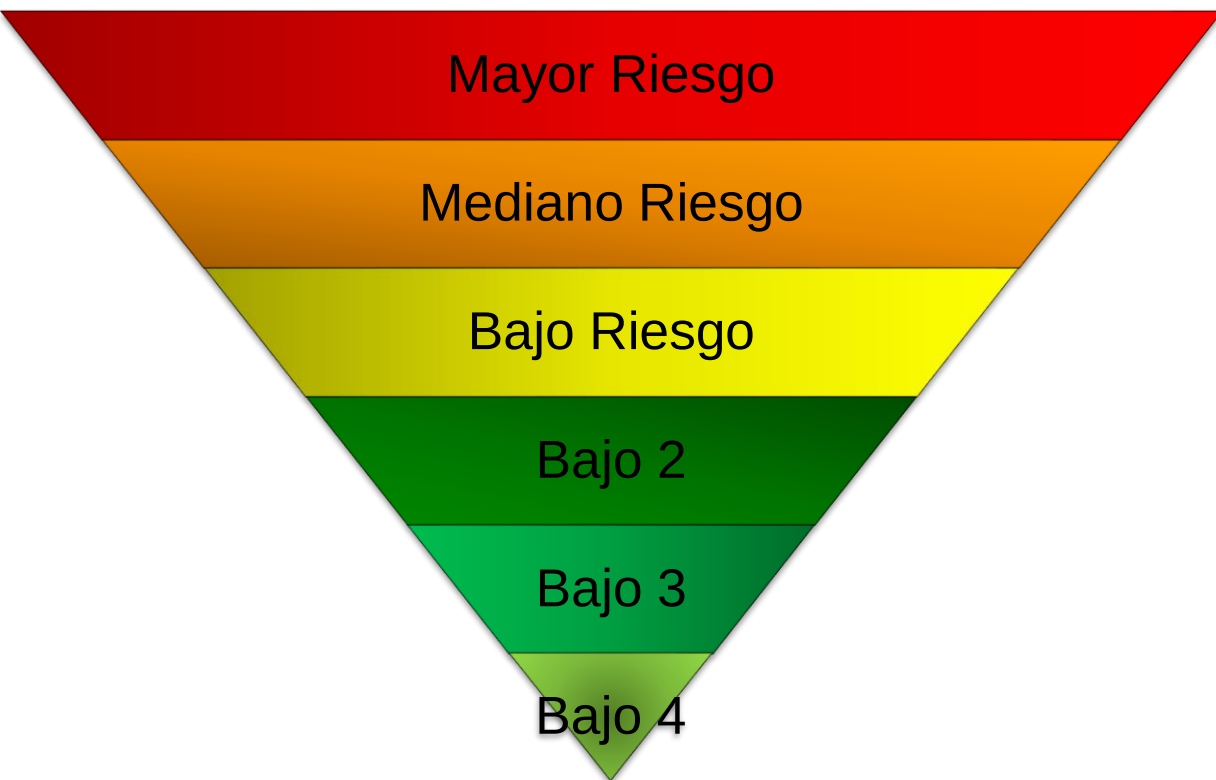
| Llamada | Mensaje Texto | Mail | Notificación | Visita |
|---------|---------------|------|--------------|--------|
|         |               |      |              | X      |
|         |               |      | X            | X      |
| X       | X             | X    | X            | X      |
| X       | X             |      |              |        |
|         | X             |      |              |        |
| X       |               |      |              |        |

## SEGMENTACIÓN



## ESTRATEGIA





## VARIABLES

- ✓ Saldo capital
- ✓ Días de atraso
- ✓ Tipo de cartera
- ✓ Calificación de cartera
- ✓ Provisión
- ✓ Dividendos pagados
- ✓ Dividendos vencidos
- ✓ Número de dividendos
- ✓ Cuota vencida
- ✓ Alertas tempranas

# Análisis de Cosechas

## Comportamiento histórico de la cartera

Este análisis se realiza segmentando la cartera de acuerdo a la fecha de desembolso de los créditos (cosecha) y observando su evolución en el tiempo.



|                      | COSECHA |    |    |  |                | COSECHA |    |    |
|----------------------|---------|----|----|--|----------------|---------|----|----|
| Horizonte del Tiempo | X       | Y  | Z  |  | Altura de Vida | X       | Y  | Z  |
| X                    | \$      |    |    |  | 1              | \$      | \$ | \$ |
| Y                    | \$      | \$ |    |  | 2              | \$      | \$ |    |
| Z                    | \$      | \$ | \$ |  | 3              | \$      |    |    |

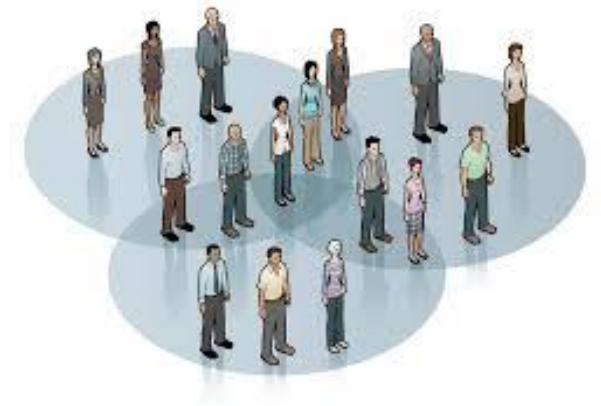


## Consideraciones para el análisis de cosecha:

- Definir el período de cosecha (tiempo)
- Segmentar la cartera (modalidad, portafolio, líneas)
- Establecer el horizonte en el tiempo
- Realizar seguimiento

## Información para el análisis de cosecha:

- Valor de desembolso (cosecha)
- Número de créditos desembolsados
- Saldo de cartera a la fecha de corte



Indicador de  
cosecha

=

$$\frac{\# \text{ saldo en mora} + \text{castigos} (- \text{recuperación de castigos})}{\text{Valor de desembolso}}$$



## Reporte de Cosechas

Institución: COAC EJEMPLO SICURIC LTDA; Periodo: enero.2019, sin intereses, Periodos de historia: 24, PAR: 8

# Período Inicial



# Matriz de Transición

Este análisis nos indica el cambio de calificación que va teniendo la cartera en un período determinado. El análisis dependerá de las estrategias de recuperación.

| OPERACIONES |       |     |       |       |       |       |       |     |        |
|-------------|-------|-----|-------|-------|-------|-------|-------|-----|--------|
| Calif       | 0     | A2  | A3    | B1    | B2    | C1    | C2    | D   | Total  |
| A2          | 1,107 | 170 | 1,334 | 122   |       |       |       |     | 2,733  |
| A3          | 686   | 129 | 151   | 1,294 |       |       |       |     | 2,260  |
| B1          | 998   | 486 | 158   | 1,657 | 2,274 |       |       |     | 5,573  |
| B2          | 199   | 4   | 66    | 215   | 591   | 832   |       |     | 1,907  |
| C1          | 231   | 37  | 7     | 47    | 180   | 2,087 | 324   |     | 2,913  |
| C2          | 111   | 14  | -     | 11    | 10    | 98    | 717   | 751 | 1,712  |
| Total       | 3,332 | 840 | 1,716 | 3,346 | 3,055 | 3,017 | 1,041 | 751 | 17,098 |

| MONTO |           |         |           |           |           |           |         |         |            |
|-------|-----------|---------|-----------|-----------|-----------|-----------|---------|---------|------------|
| Calif | 0         | A2      | A3        | B1        | B2        | C1        | C2      | D       | Total      |
| A2    | 318,799   | 305,012 | 871,046   | 90,998    |           |           |         |         | 1,585,855  |
| A3    | 224,401   | 210,095 | 336,342   | 821,275   |           |           |         |         | 1,592,112  |
| B1    | 325,441   | 81,105  | 399,655   | 1,118,506 | 1,542,892 |           |         |         | 3,467,599  |
| B2    | 108,003   | 2,948   | 30,872    | 363,888   | 501,855   | 632,476   |         |         | 1,640,042  |
| C1    | 123,449   | 8,852   | 2,344     | 17,813    | 63,684    | 1,666,770 | 315,848 |         | 2,198,759  |
| C2    | 75,086    | 4,329   | -         | 4,277     | 3,616     | 47,200    | 646,526 | 669,345 | 1,450,378  |
| Total | 1,175,180 | 612,340 | 1,640,259 | 2,416,756 | 2,112,046 | 2,346,446 | 962,374 | 669,345 | 11,934,746 |

| PORCENTAJE |       |       |        |        |        |        |       |       |         |
|------------|-------|-------|--------|--------|--------|--------|-------|-------|---------|
| Calif      | 0     | A2    | A3     | B1     | B2     | C1     | C2    | D     | Total   |
| A2         | 2.67% | 2.56% | 7.30%  | 0.76%  |        |        |       |       | 13.29%  |
| A3         | 1.88% | 1.76% | 2.82%  | 6.88%  |        |        |       |       | 13.34%  |
| B1         | 2.73% | 0.68% | 3.35%  | 9.37%  | 12.93% |        |       |       | 29.05%  |
| B2         | 0.90% | 0.02% | 0.26%  | 3.05%  | 4.20%  | 5.30%  |       |       | 13.74%  |
| C1         | 1.03% | 0.07% | 0.02%  | 0.15%  | 0.53%  | 13.97% | 2.65% |       | 18.42%  |
| C2         | 0.63% | 0.04% | 0.00%  | 0.04%  | 0.03%  | 0.40%  | 5.42% | 5.61% | 12.15%  |
| Total      | 9.85% | 5.13% | 13.74% | 20.25% | 17.70% | 19.66% | 8.06% | 5.61% | 100.00% |

Período  
Final

Feb.21 -> Mar.21

Mar.2021

Mejora: 7,762,747.98

Sin cambios: 188,046,685.23

Deterioro: 14,264,157.53

|       | A1         | A2        | A3        | B1      | B2      | C1      | C2      | D      | E       | Total      |
|-------|------------|-----------|-----------|---------|---------|---------|---------|--------|---------|------------|
| ► A1  | 59,535,405 | 3,106,909 | 225,920   |         |         |         |         |        |         | 62,868,234 |
| A2    | 1,607,486  | 1,970,908 | 642,913   | 7,385   |         |         |         |        |         | 4,228,692  |
| A3    | 291,791    | 224,256   | 465,503   | 143,651 | 146,339 |         |         |        |         | 1,271,540  |
| B1    | 41,675     | 46,443    | 31,357    | 99,207  | 20,956  | 170,312 |         |        |         | 409,952    |
| B2    | 14,524     | 3,127     | 12,966    |         | 5,888   | 56,576  | 1,960   |        |         | 95,041     |
| C1    | 27,362     | 87,224    | 11,638    | 48,457  | 2,715   | 21,978  | 129,574 | 3,265  |         | 332,214    |
| C2    | 81,555     | 15,423    | 15,150    |         | 1,032   | 613     | 23,104  | 71,823 |         | 208,702    |
| D     |            |           |           |         |         | 7,007   |         | 9,941  | 27,135  | 44,083     |
| E     | 6,698      |           |           | 9,080   |         |         |         |        | 550,295 | 566,074    |
| Total | 61,606,496 | 5,454,291 | 1,405,447 | 307,781 | 176,931 | 256,486 | 154,638 | 85,030 | 577,430 | 70,024,530 |

Período  
Inicial

Feb.21 -> Mar.21

Mar.2021

Mejora: 3.70 %

Sin cambios: 89.51 %

Deterioro: 6.79 %

|      | A1     | A2     | A3     | B1     | B2     | C1     | C2     | D      | E      |
|------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| ► A1 | 94.7%  | 4.94%  | 0.36%  |        |        |        |        |        |        |
| A2   | 38.01% | 46.61% | 15.2%  | 0.17%  |        |        |        |        |        |
| A3   | 22.95% | 17.64% | 36.61% | 11.3%  | 11.51% |        |        |        |        |
| B1   | 10.17% | 11.33% | 7.65%  | 24.2%  | 5.11%  | 41.54% |        |        |        |
| B2   | 15.28% | 3.29%  | 13.64% |        | 6.2%   | 59.53% | 2.06%  |        |        |
| C1   | 8.24%  | 26.26% | 3.5%   | 14.59% | 0.82%  | 6.62%  | 39%    | 0.98%  |        |
| C2   | 39.08% | 7.39%  | 7.26%  |        | 0.49%  | 0.29%  | 11.07% | 34.41% |        |
| D    |        |        |        |        |        | 15.9%  |        | 22.55% | 61.55% |
| E    | 1.18%  |        |        | 1.6%   |        |        |        |        | 97.21% |



# LA ORIGINACIÓN DEL CRÉDITO

---

NEGOCIO

Saldo de  
Cartera

Número de  
Socios

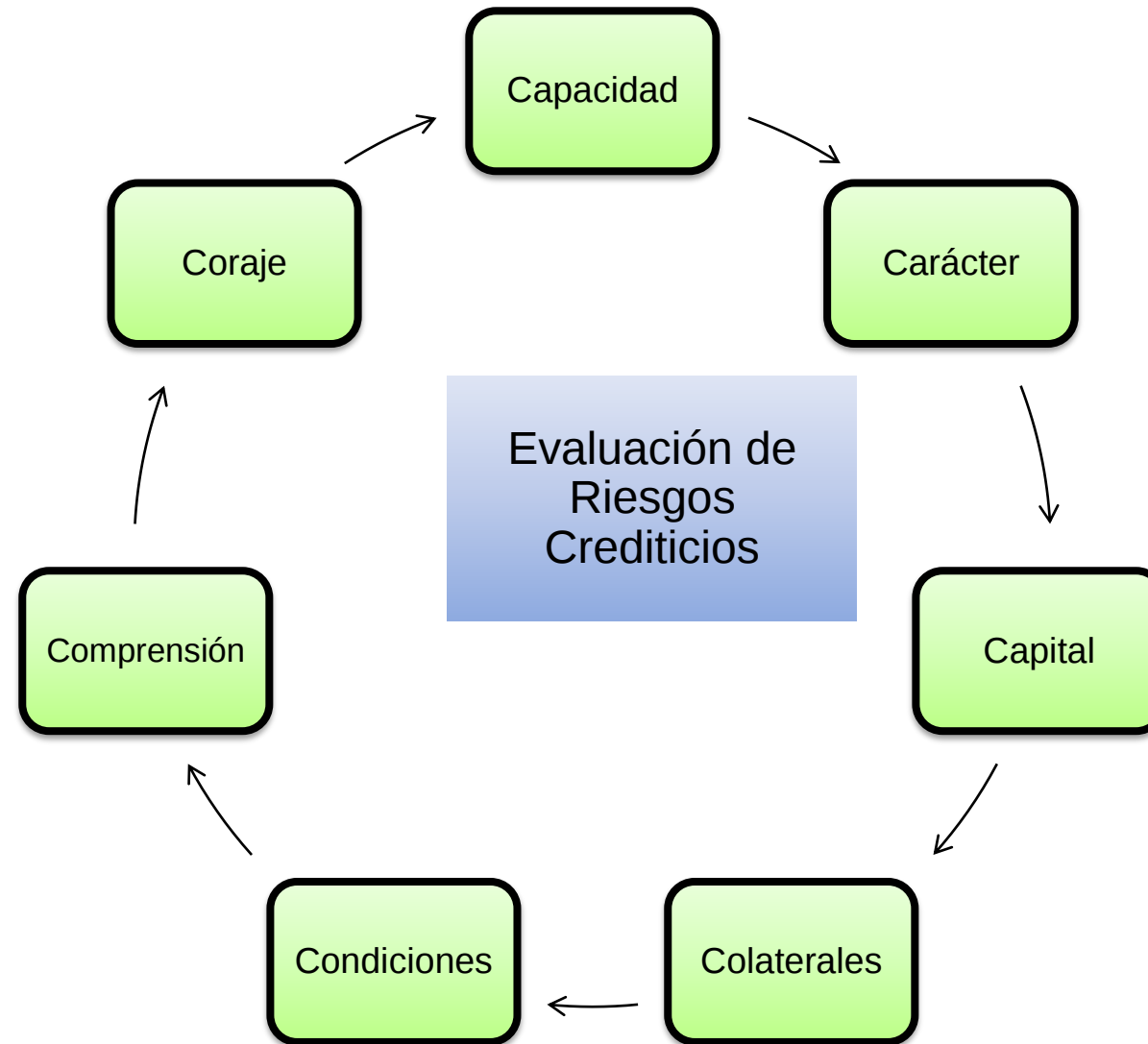


NEGOCIO

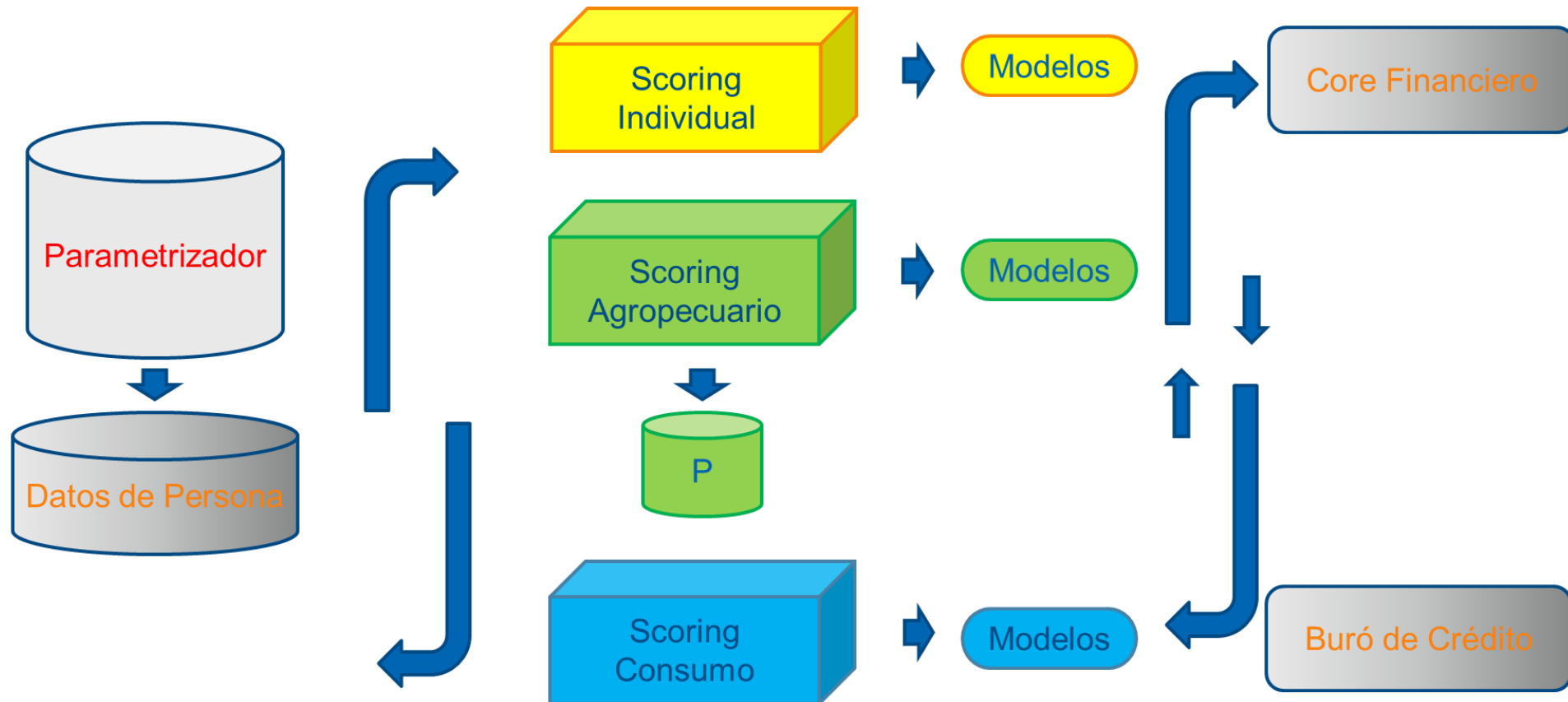
Saldo de  
Cartera



# 7 C's de Créditos



# Scoring de Crédito

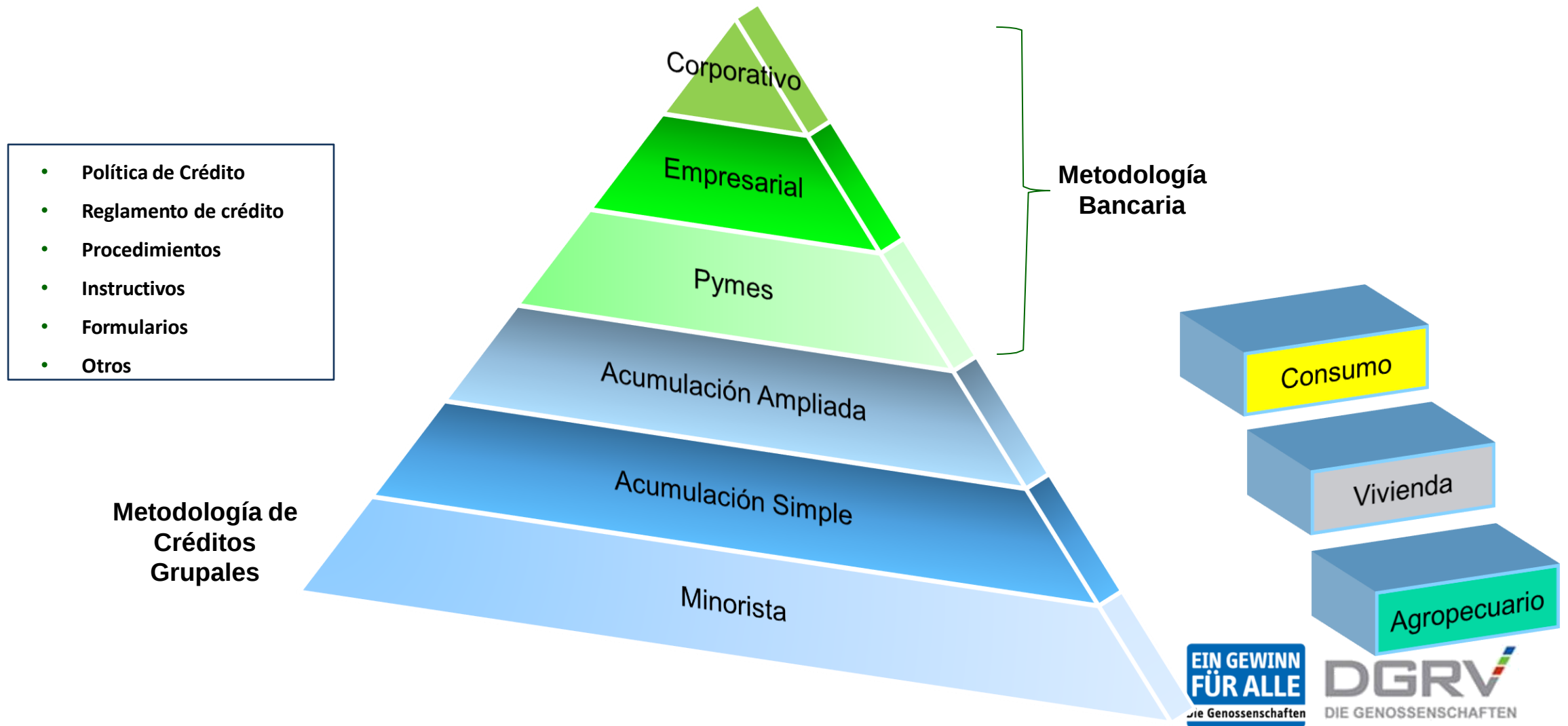


# Evaluación Crediticia

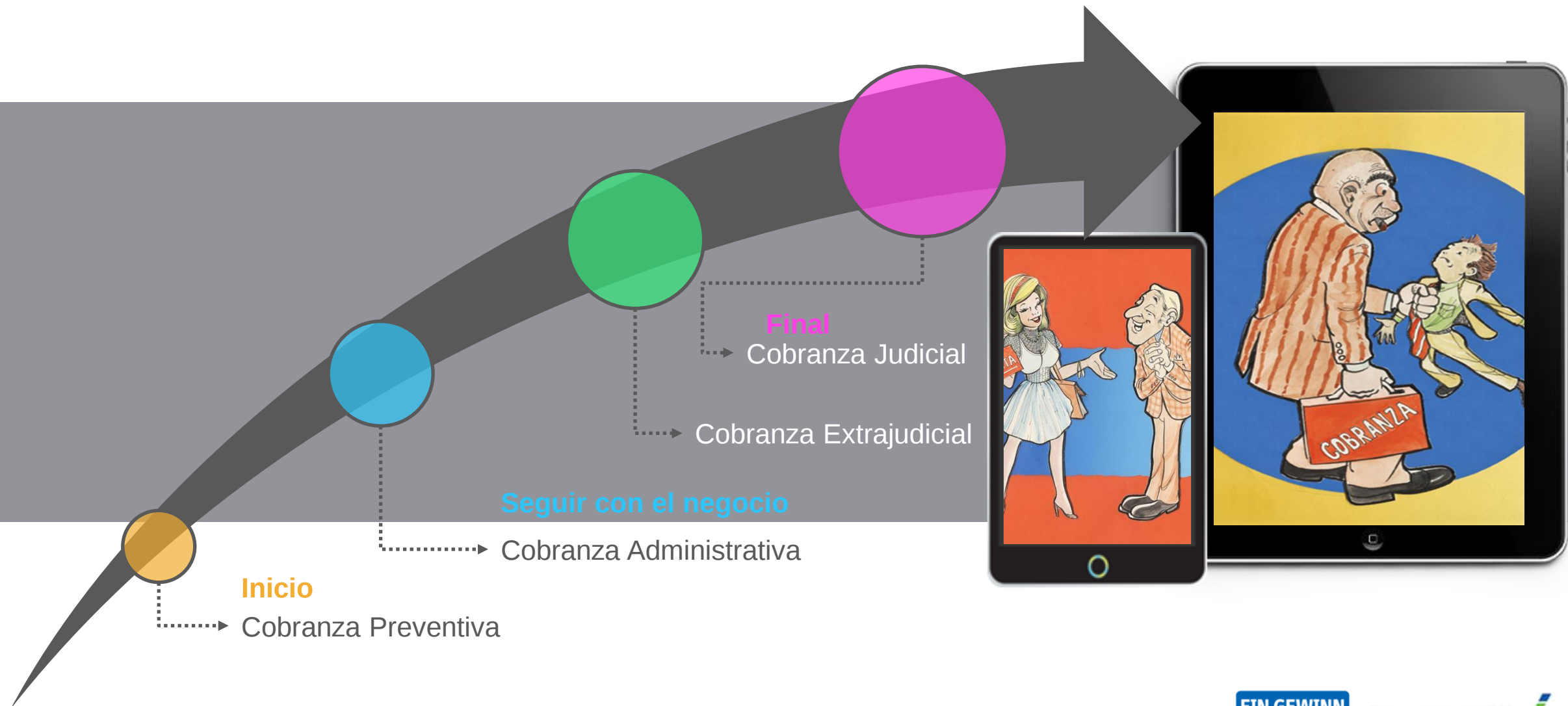
---



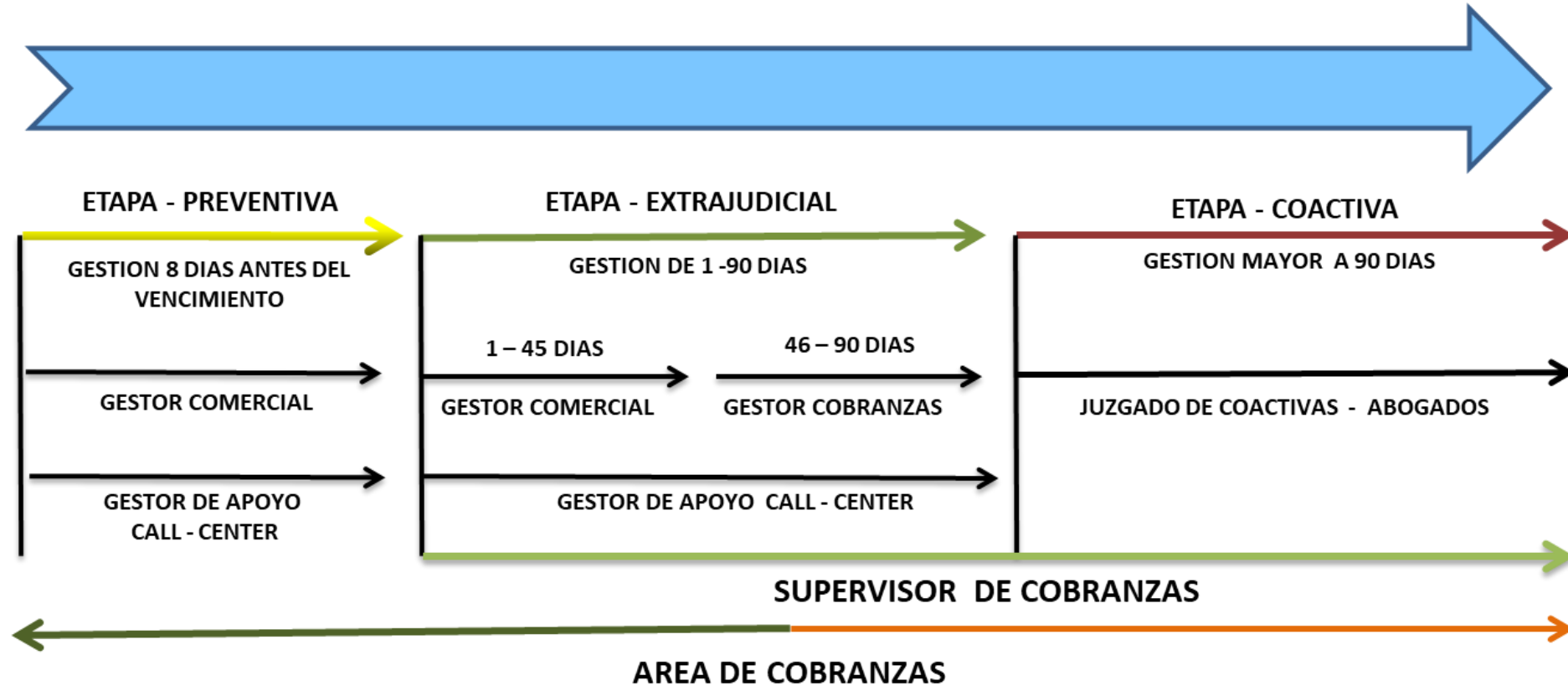
# Metodología Crediticia



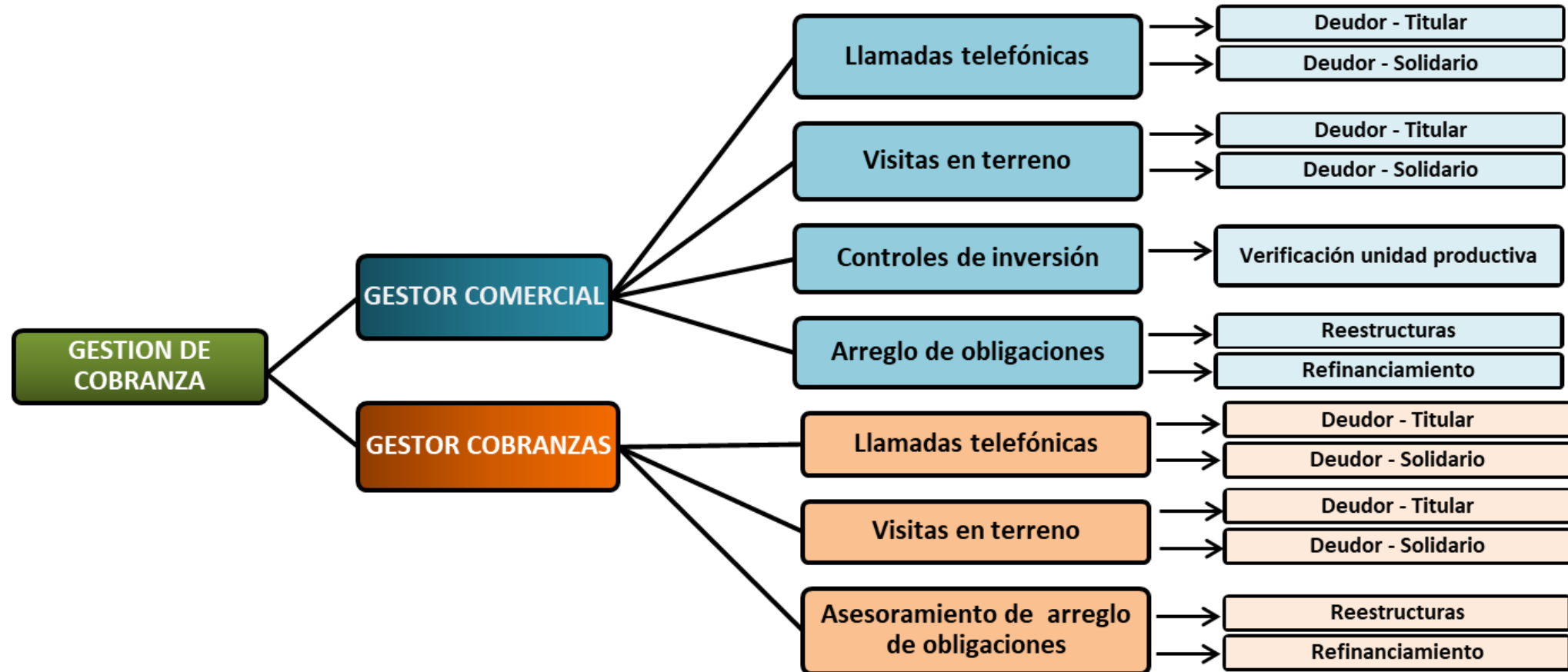
# El Proceso de Cobranzas



# Etapas de Cobranzas



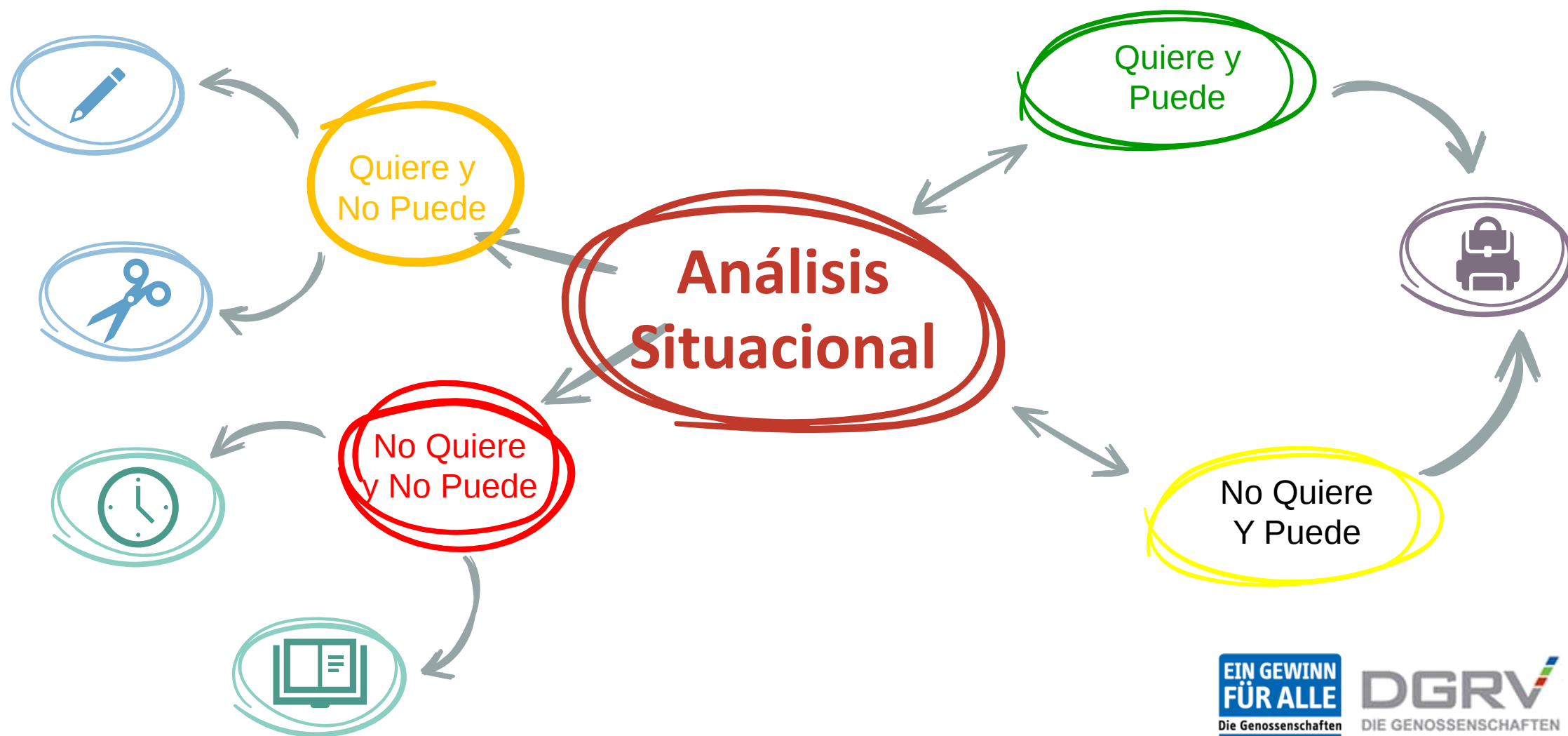
# Gestión de Cobranza





# Estrategias de Recuperación

# Estrategias de Cobro de Cartera en Mora



---

## “A” QUIERE Y PUEDE

- ✓ Por lo general son casos generados por lo que se denomina “mora técnica”, no es una mora real.
- ✓ Nuestra tarea debe ser eliminar rápidamente las objeciones que traban el pago y realizar una fuerte tarea de “servicio al cliente”.

## “B” NO QUIERE Y PUEDE

- ✓ Identificar las razones REALES del “no quiere”
- ✓ Ofrecer ventajas hacia el socio que hagan atractiva la cancelación en ese mismo instante del saldo deudor.
- ✓ Solicitar información patrimonial actualizada para recalificar al cliente
- ✓ Evaluar las garantías disponibles
- ✓ Iniciar en caso de perpetuarse la negativa al pago, acciones prejudiciales y legales rápidamente para evitar una posible insolvencia del deudor.

---

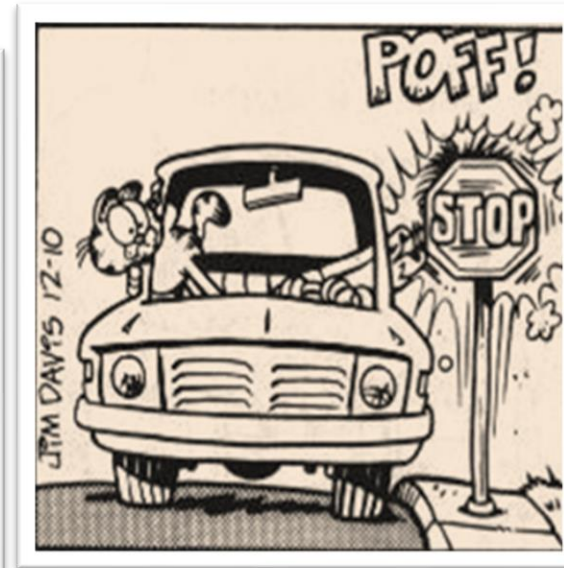
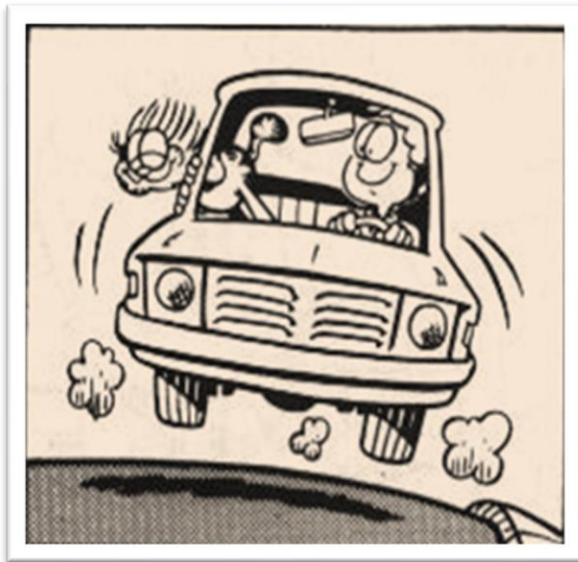
## “C” QUIERE Y NO PUEDE

- ✓ Identificar las causales del “no puede”.
- ✓ Eliminar gradualmente los límites de crédito
- ✓ Aplicar cuotas “accesibles”, no complicar innecesariamente la situación de mora.
- ✓ Utilizar refinanciaciones o reestructuras que se ajusten a las necesidades del socio y a las políticas de la Institución.
- ✓ Motivar la preferencia de pago

## “D” NO QUIERE Y NO PUEDE

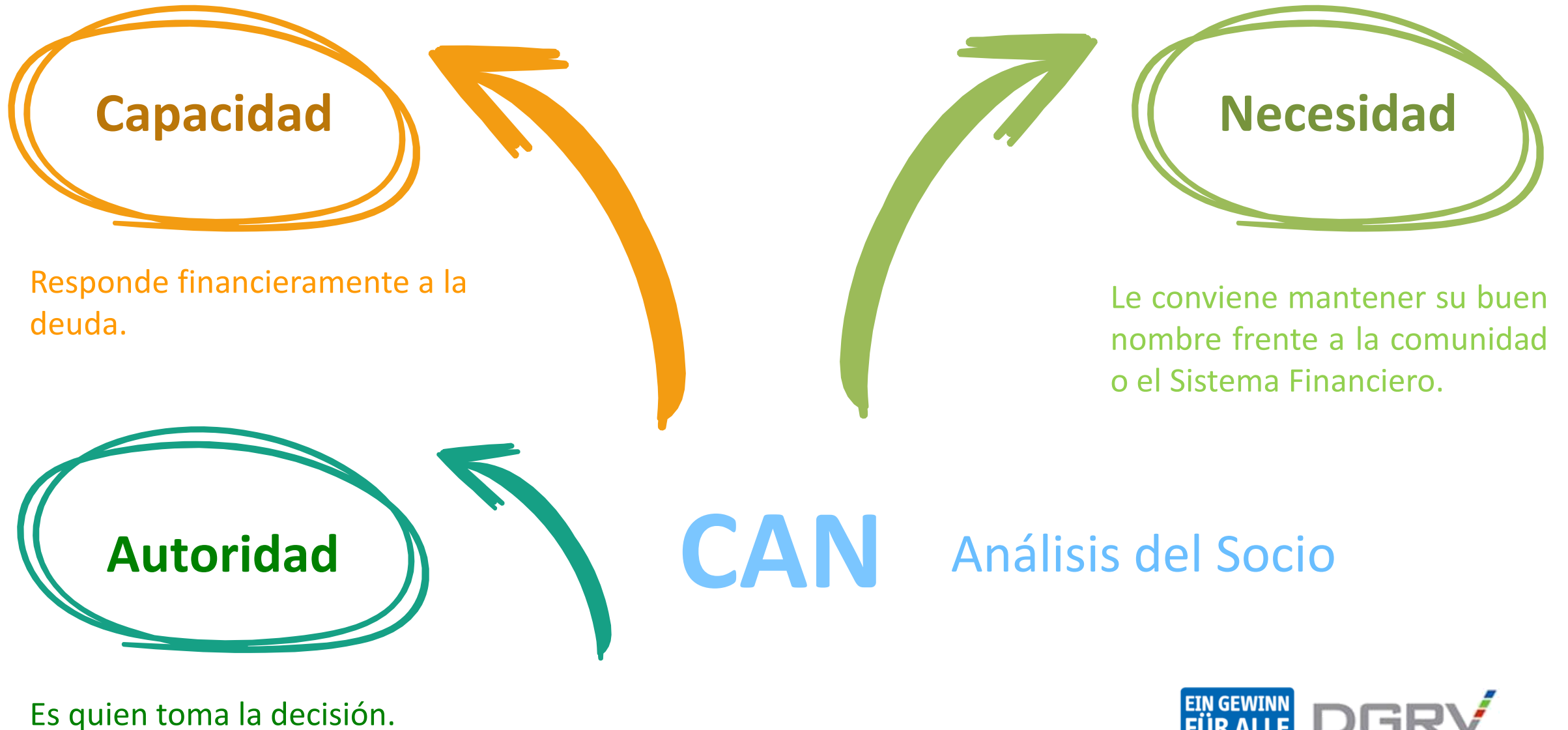
- ✓ Verificar si realmente “no puede”, recalificación crediticia, visitas cualitativas
- ✓ El “no quiere” a que se debe?: puede estar generado por una situación no expuesta? Manejar las objeciones profesionalmente.
- ✓ Dependiendo de la maduración de la deuda, ofrecer algún beneficio extraordinario, castigo, etc. En definitiva si no existe una acción judicial que pueda ser marginalmente conveniente hay que guiarse por la regla de costos hundidos.

Lo que le sirve a uno puede no servirle a otro



# Identificación del CAN del Socio

---



# Método Impositivo con Enfoque Gradual

---

Cobrar lo más rápido posible sin disgustar al socio.

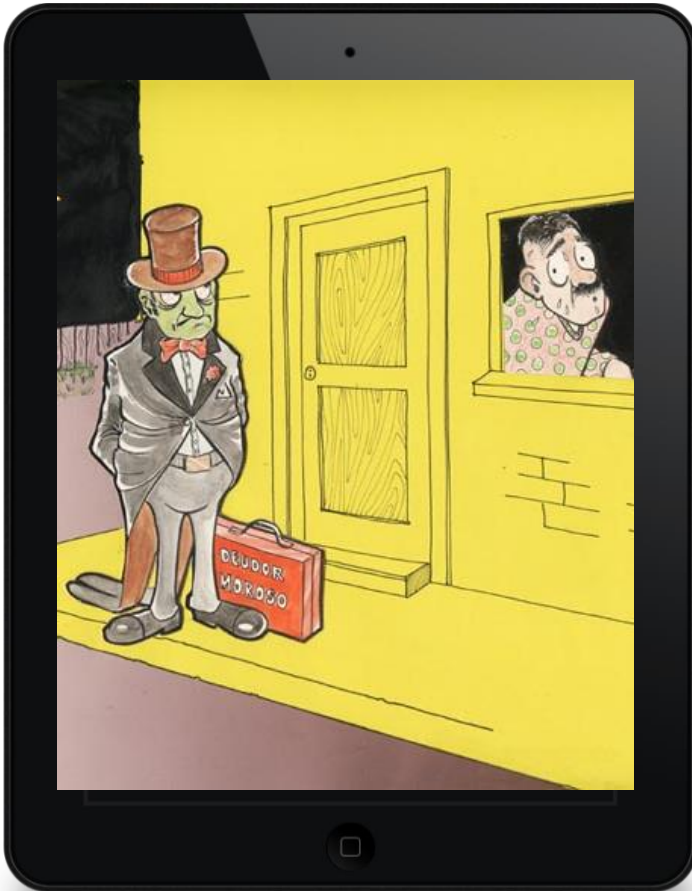
El proceso de cobranza es una secuencia.



Cada paso varía y sube ligeramente respecto al anterior.

## IMPORTANTE

Las personas recuerdan el 10% de lo que oyen, el 50% de lo que hacen y el 90% de aquello que ven y de lo que participan.



## Recuerde



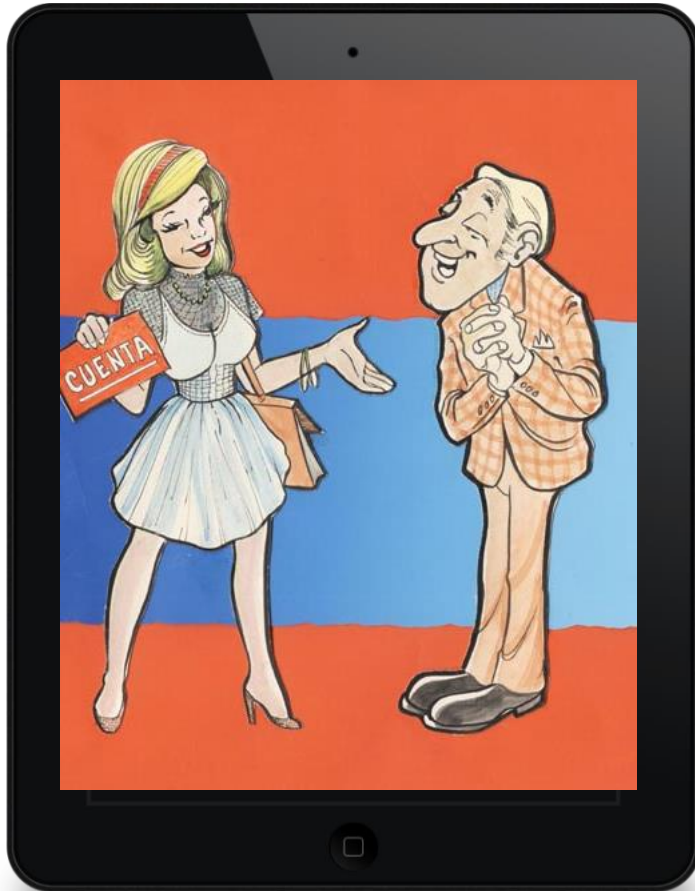
.....



.....

- Mantenga un contacto visual
- Pregunte de manera oportuna
- Descubra el problema
- Despierte el interés
- Mantenga la cordura y el respeto.
- Proponga usted alternativas de solución.
- Llegue a un acuerdo

Escuchar es  
la otra mitad de la  
conversación.



## Recuerde

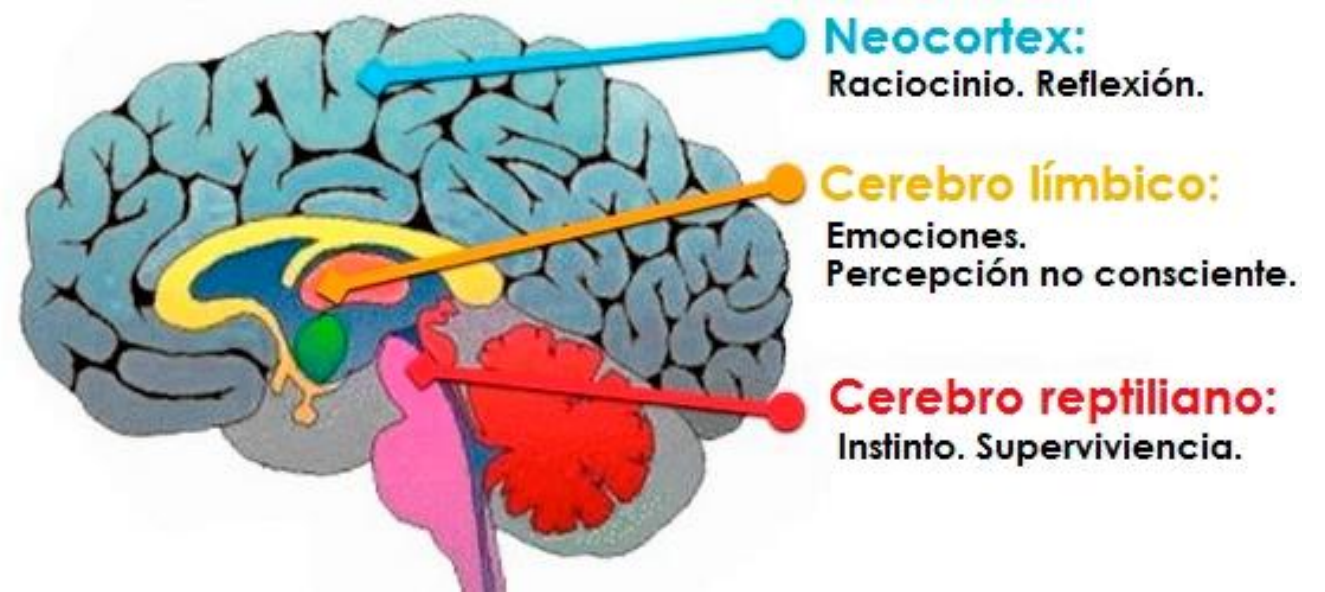


.....



.....

- Sea consciente y respetuoso
- Evite distracciones mentales
- Mantenga una mirada fija
- Póngase en el lugar de quien habla.
- Observe el lenguaje no verbal.
- Escuche las alternativas de solución
- Llegue a un acuerdo





# La Economía Conductual

## Economía Conductual

DANIEL KAHNEMAN

Las personas  
piensan de forma  
rápida y de forma  
lenta

Los seres  
humanos no  
siempre tomamos  
decisiones  
racionalmente

En momentos  
de  
incertidumbre  
nos alejamos  
de la  
racionalidad

WWW.DGRV.ORG

QUITO-ECUADOR



EIN GEWINN  
FÜR ALLE  
Die Genossenschaften

DGRV  
DIE GENOSSENSCHAFTEN

# La Economía del Comportamiento

## Economía del Comportamiento

RICHARD THALER

**La Economía y la Psicología se unen para entender de mejor manera al hombre.**

Lo que está sucediendo ahora no siempre sucederá en el futuro

Las Decisiones no siempre obedecen a criterios racionales, si no a impulsos irracionales

WWW.DGRV.ORG

QUITO-ECUADOR



**EIN GEWINN  
FÜR ALLE**  
Die Genossenschaften

**DGRV**  
DIE GENOSSENSCHAFTEN

# Video: La Economía del Comportamiento

---



---

**A**



12 oz.

**B**

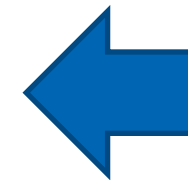


16 oz.

**C**



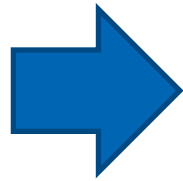
21 oz.



Cúal Eliges ?

---

Cúal Eliges ?



**B**



16 oz.

**C**



21 oz.

**D**



32 oz.

HUMANOS

ECONS



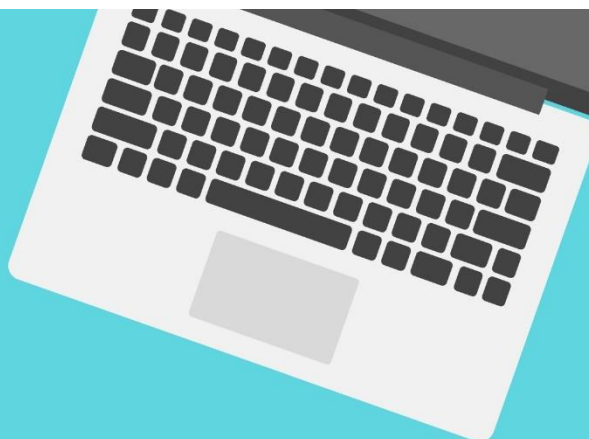


# NUDGING

EMPUJAR A LAS  
PERSONAS A  
DECISIONES QUE LE  
BENEFICIEN A LARGO  
PLAZO

*Sobre dos opciones, las  
personas elijen la más fácil  
sobre la que es la mas  
adecuada*





## CUENTAS MENTALES SEPARADAS

Se debe tratar al dinero de la misma manera, sin importar su origen

*La gente trata al dinero de diferente forma*



## REFERENT POINT

*Las personas elijen un punto de referencia, todo lo que esta por encima es ganancia y por debajo pérdida*



# La Neurocobranza

---

La Neuro cobranza aplica los conocimientos existentes sobre el funcionamiento del cerebro humano para influir de manera eficaz en el comportamiento y en los procesos de toma de decisiones del deudor.



## MANIPULACIÓN OBJETIVA

Se busca que el deudor incremente su interés mediante la propuesta y el diálogo y disminuya su resistencia natural, mediante la gestión de sus emociones y la articulación de sus intereses, necesidades, anhelos y deseos con su memoria emotiva.

# Las Neuronas Espejo

---

Las EMOCIONES son contagiosas, todo esto gracias a las NEURONAS ESPEJO

EMPATÍA



Estimular al Cerebro Decisor

Estructura del Discurso  
Argumentativo



## IDEAS PRECISAS

El cerebro primitivo no entiende de ideas complejas

## INTERESES Y NECESIDADES DEL DEUDOR

El cerebro primitivo es egocéntrico

## MENSAJE CON CONTRASTE

El cerebro si no ve contraste no reacciona



## ■■■ ESTÍMULO DEL CEREBRO DECISOR



## MENSAJE VISUAL

El cerebro es inmensamente visual

## MENSAJE EMOTIVO

El cerebro primitivo utiliza la emoción para tomar decisión

## PRINCIPIO Y FINAL

El cerebro recuerda el inicio y el final de la conversación

## APERTURA

Presentación de la idea  
(Plantee el objetivo)



## CUERPO

Argumentación de la idea,  
(cuente de manera  
convinciente)



## ■■■ ESTRUCTURA DEL DISCURSO REPRESENTATIVO



## CONCLUSIÓN

Retorno a la idea inicial, pero  
esta vez con el peso de la  
razón y la emoción



# Diferencia entre Táctica y Estrategia de Cobranzas

---

La **TÁCTICA** es la habilidad que se utiliza para ejecutar un plan y llegar a un objetivo

La **ESTRATEGIA** es un esquema que se implementa para alcanzar los objetivos

## EJEMPLO:

El Objetivo de la empresa es: Reducir la morosidad promedio de 90 a 30 días

La **ESTRATEGIA** puede consistir en mejorar las políticas de otorgamiento de créditos

La **TÁCTICA** incluye el uso de acciones específicas como:

- ✓ Identificar cuales son los destinos de crédito mas riesgosos
- ✓ Identificar cuales son las necesidades del socio
- ✓ Ofrecer financiamiento que se ajuste a las necesidades
- ✓ Alinear el préstamo con el flujo de fondos
- ✓ Reforzar la capacitación al personal en metodología y análisis financiero

# Ejemplo 1 Técnicas de Manipulación

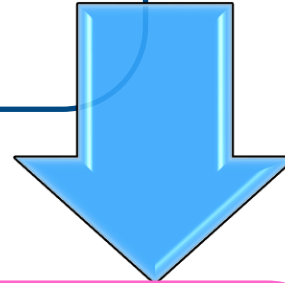
---

A la gente no le gusta recibir órdenes

## Órdenes Sucesivas (orden) y (orden)

Ante dos órdenes iguales, la gente toma una decisión por la primera para no sentirse manipulado.

Ejm: Realiza el informe (Y) luego me lo informas



## Utilizar siempre el "Por que"

El "por que" describe importancia

Ejm: Necesito el informe (por que) es necesario

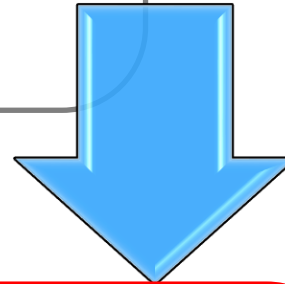
Es necesario decir las palabras claves

Considerar la  
cultura de la gente

### Hablar por el "nombre"

A la gente le gusta que la llames por su nombre

Ejm: Rodrigo necesito que canceles la deuda



### Suponer lo "Obvio"

Las personas fingen saber lo que hablas

Ejm: Probablemente ya sabes que esto afecta tu relación.....

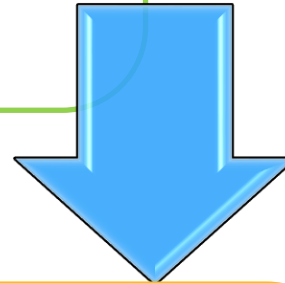
Es necesario saber  
escuchar

Las cosas  
negativas se las  
puede decir  
amablemente

Utilizar el "pero" para invertir el sentido de la  
oración

Positivo → Pero → Negativo

Ejm: Tu eres una persona intachable pero en  
este momento no entras en los planes



Orden Hipnótica "causa – efecto"

Conforme vayas escuchando mi vos iras  
teniendo mayor atención.....

Ejm: Conforme te vaya explicando los  
beneficios, te iras sintiendo mas seguro de  
adquirirlo.

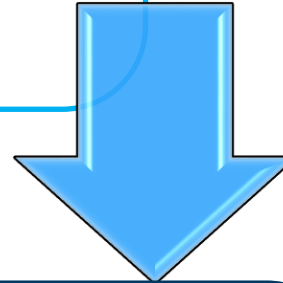
Modifica el tono de  
vos para decir las  
cosas

## Ejemplo 2 Señales

Paúl Ekman  
1972

### Agrado

- Pasarse la lengua por los labios
- Morderse el labio inferior
- Apoyar un dedo cerca de los labios



### Desagrado

- Frotarse la nariz
- Sacarse algo de la zona del lagrimal
- Rascarse una ceja o la frente
- Evitar la mirada
- Cruzarse de brazos
- Levantarse las gafas
- Levantarse las mangas



# Ejemplo 3 Explorando al Microempresario

## EXPLORANDO AL MICROEMPRESARIO



Como saber si el Microempresario es honesto ?

### FÍJATE EN LAS MICROEXPRESIONES



En la primera fracción de segundo

Reflejo de angustia en la cara

Se toca la nariz o se cubre la cara

Fíjate en sus ojos



### DETECTA MENTIRAS EN LAS RESPUESTAS



Demasiados detalles  
Respuestas inmediatas  
Respuestas repetidas  
No responder la pregunta

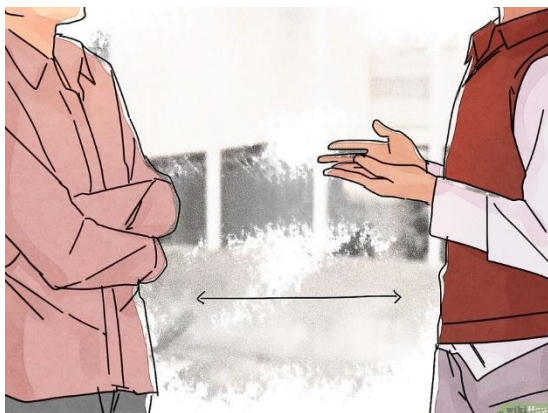
Hablar de manera sarcástica y autoritaria

### LENGUAJE CORPORAL



Transpiración  
Movimiento de cabeza opuesto  
Retraso entre lo que dice y el gesto





## REFLEJO DEL INCONSCIENTE



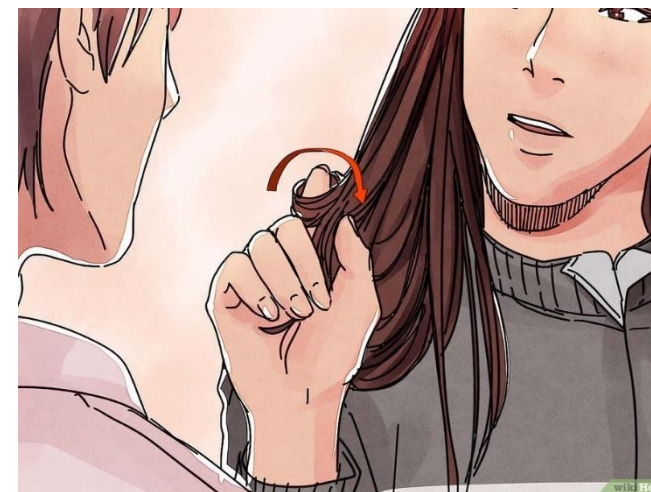
Inclinación lejana  
Carraspera en la garganta  
Manos en la cara, cuello u orejas  
Evitar señalar con los dedos  
Brazos entrelazados o manos en la silla

## DETECTAR EN EL INTERROGATORIO



Crear un ambiente relajado  
Cuidado con los cambios de tema  
Contar la historia de manera inversa  
Mírale con desconfianza

[WWW.DGRV.ORG](http://WWW.DGRV.ORG)



**EIN GEWINN  
FÜR ALLE**  
Die Genossenschaften

**DGRV**  
DIE GENOSSENSCHAFTEN

# La Normativa

Acción Estratégica



Herramienta

# Clasificación de Cartera

## Pérdida



Personas que se declaran insolventes o en quiebra y no tienen medios para pagar sus obligaciones.

## Dudoso Recaudo

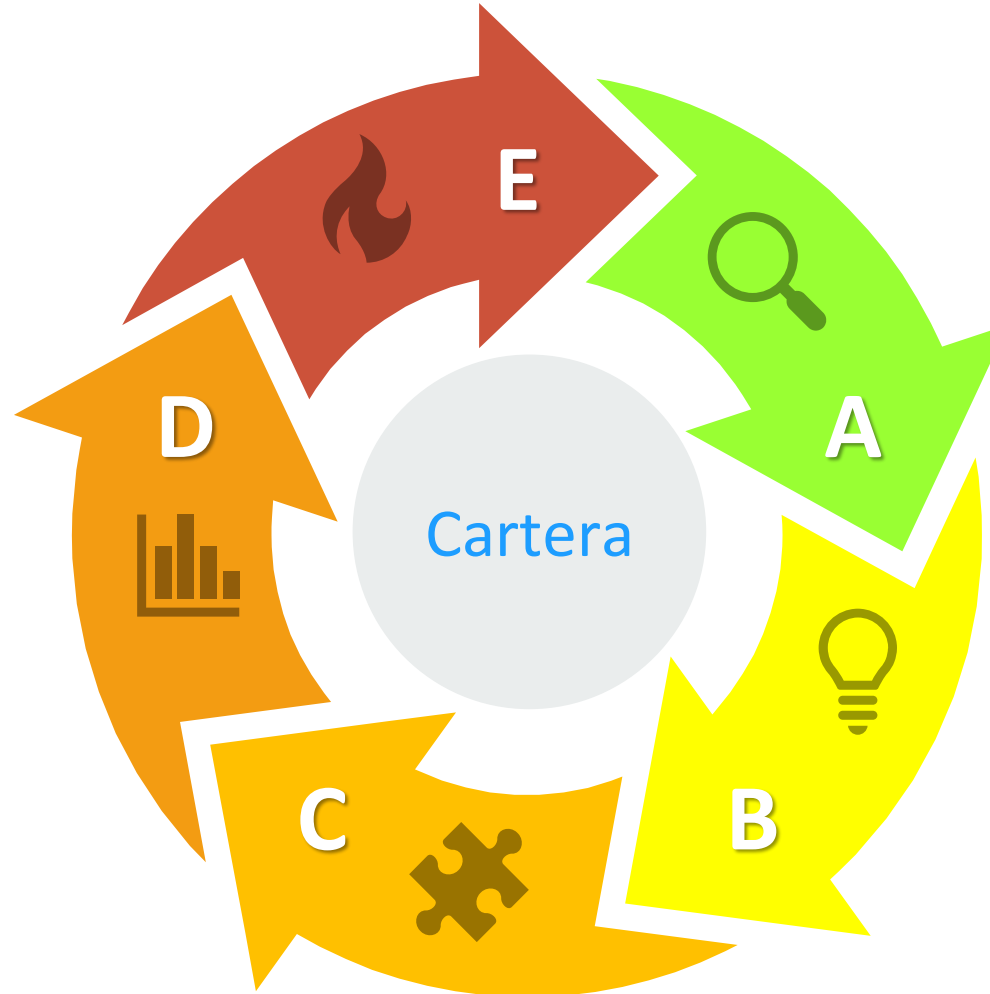


Con ingresos nulos que hacen peligrar el crédito concedido.

## Deficiente



Con ingresos deficientes para afrontar sus obligaciones.



## Riesgo Normal

Cuenta con suficientes ingresos para pagar capital e intereses. Se encuentra al día en sus obligaciones.



## Riesgo Potencial

Todavía demuestran que pueden atender sus obligaciones, sin embargo no lo hacen a su debido tiempo.

# Pérdidas Esperadas

---

Es la pérdida media por ciclo económico, que deriva del riesgo de crédito que sufre un préstamo o cartera de créditos.

Es la esperanza matemática de un posible desastre económico de una de las partes contratantes.

La Pérdida Esperada es determinada por la calidad de cada acreditado por medio de su calificación.

**PE Normativa (estándar):** Determinada por las provisiones respecto a su calificación de riesgos.

**PE Propia (rating interno):** Determinada por un modelo propio de la cooperativa, utilizando su base de datos.

# Pérdidas Esperadas

---

$$PE = E * PI * (1 - r)$$

**Nivel de Exposición al riesgo (E):** Es el tamaño de la deuda, es el saldo de cartera al momento que ocurra el incumplimiento.

**Probabilidad de Incumplimiento % (PI):** Es la posibilidad de que una operación de crédito tenga un evento adverso, es decir que un poseedor de un crédito incumpla con sus obligaciones, a este evento se lo denomina default.

**Severidad de Pérdida (1-r):** Es la pérdida que sufrirá la institución después de haber realizado todas las gestiones para recuperar los créditos incumplidos, ejecutando garantías.

**r: Tasa de recuperación:** Es el porcentaje de la recaudación realizada sobre las operaciones de crédito que han sido incumplidas.

# Provisiones Estándar

\* Hasta el 31 de diciembre del 2022

| PARAMETROS DE CALIFICACIÓN       |       |                     |             |
|----------------------------------|-------|---------------------|-------------|
| Microcrédito, Consumo, Educativo |       |                     |             |
| DESDE                            | HASTA | CATEGORÍA DE RIESGO | % Provisión |
| 0                                | 5     | A1                  | (0,50 – 3)% |
| 6                                | 30    | A2                  | (2 – 6)%    |
| 31                               | 60    | A3                  | (4 - 12)%   |
| 61                               | 75    | B1                  | (8 - 20)%   |
| 76                               | 90    | B2                  | (15 - 60)%  |
| 91                               | 120   | C1                  | (30 - 100)% |
| 121                              | 150   | C2                  | (50 - 100)% |
| 151                              | 180   | D                   | (75 - 100)% |
| 181                              |       | E                   | 100%        |

| PARAMETROS DE CALIFICACIÓN |       |                     |             |
|----------------------------|-------|---------------------|-------------|
| Productivo                 |       |                     |             |
| DESDE                      | HASTA | CATEGORÍA DE RIESGO | % Provisión |
| 0                          | 5     | A1                  | (0,50 – 3)% |
| 6                          | 30    | A2                  | (2 - 6)%    |
| 31                         | 60    | A3                  | (4 - 12)%   |
| 61                         | 75    | B1                  | (8 - 20)%   |
| 76                         | 90    | B2                  | (15 - 60)%  |
| 91                         | 120   | C1                  | (30 - 100)% |
| 121                        | 180   | C2                  | (50 - 100)% |
| 181                        | 360   | D                   | (75 - 100)% |
| 361                        |       | E                   | 100%        |



## PARAMETROS DE CALIFICACIÓN

Vivienda de Interés Social, Público, Inmobiliario

| DESDE | HASTA | CATEGORÍA DE RIESGO | % Provisión |
|-------|-------|---------------------|-------------|
| 0     | 5     | A1                  | (0,50 - 3)% |
| 6     | 45    | A2                  | (2 - 6)%    |
| 46    | 90    | A3                  | (4 - 12)%   |
| 91    | 150   | B1                  | (8 - 20)%   |
| 151   | 210   | B2                  | (15 - 60)%  |
| 211   | 270   | C1                  | (30 - 100)% |
| 271   | 360   | C2                  | (50 - 100)% |
| 361   | 450   | D                   | (75 - 100)% |
| 451   |       | E                   | 100%        |

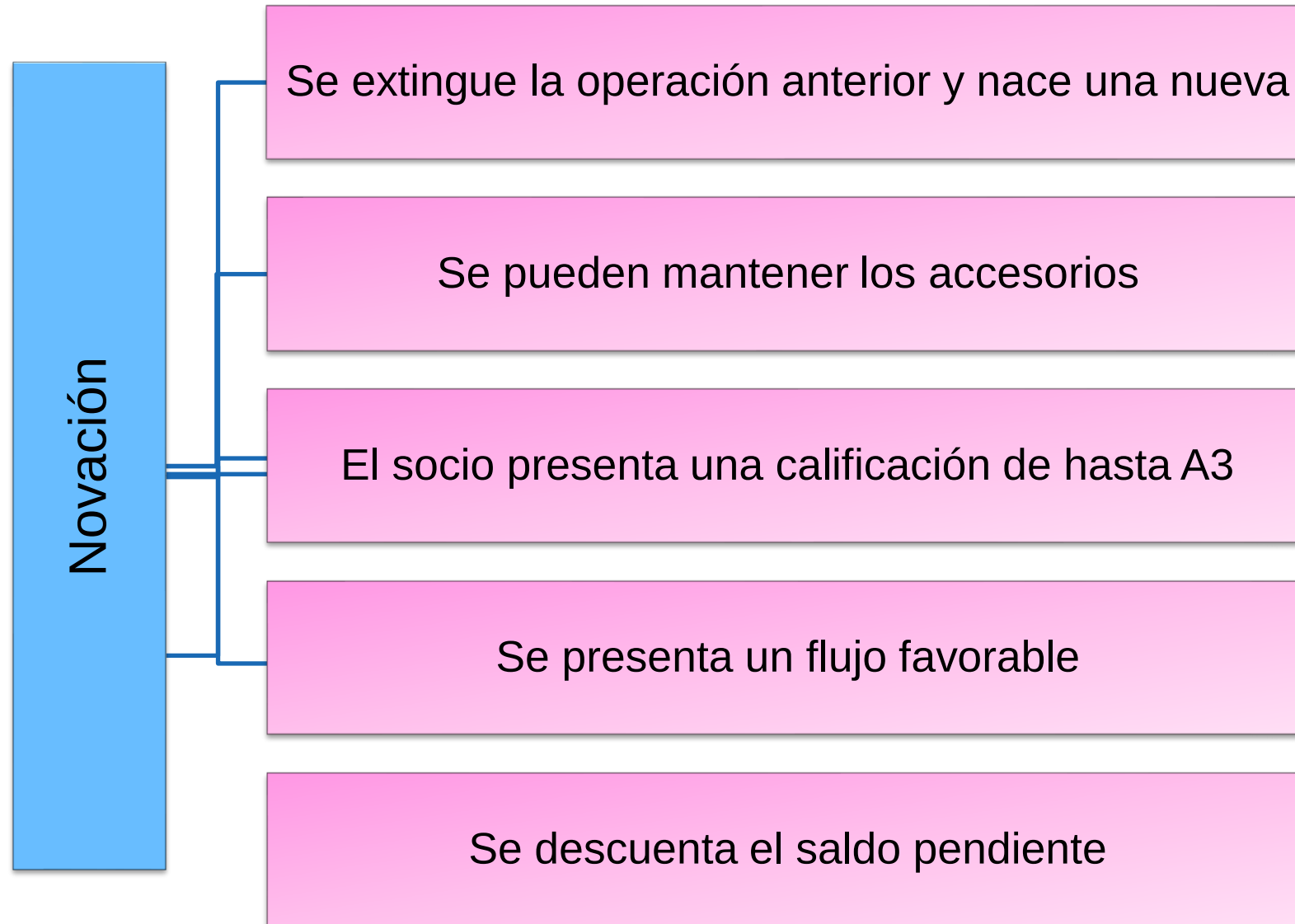


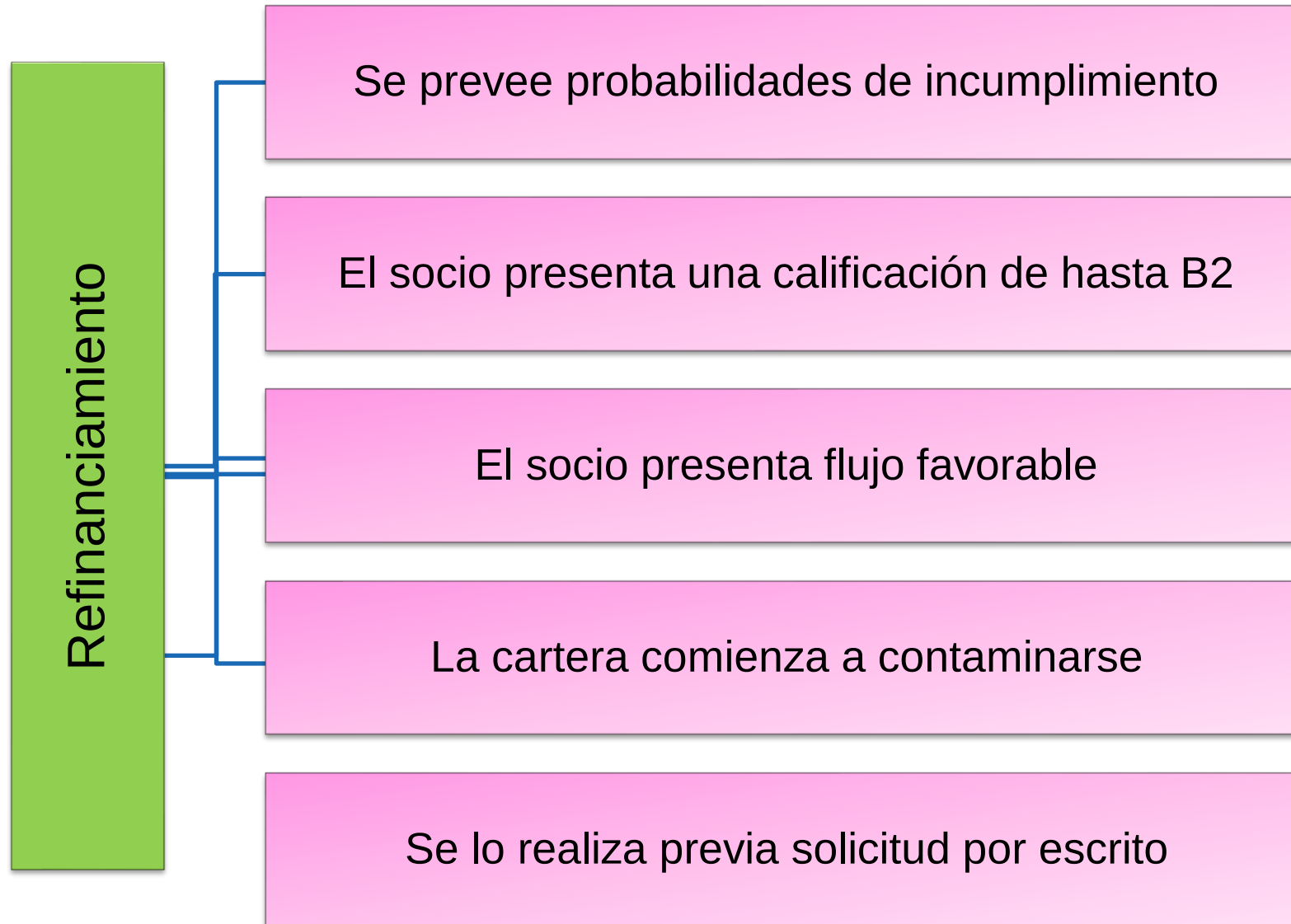
\* Desde el 01 de enero del 2023

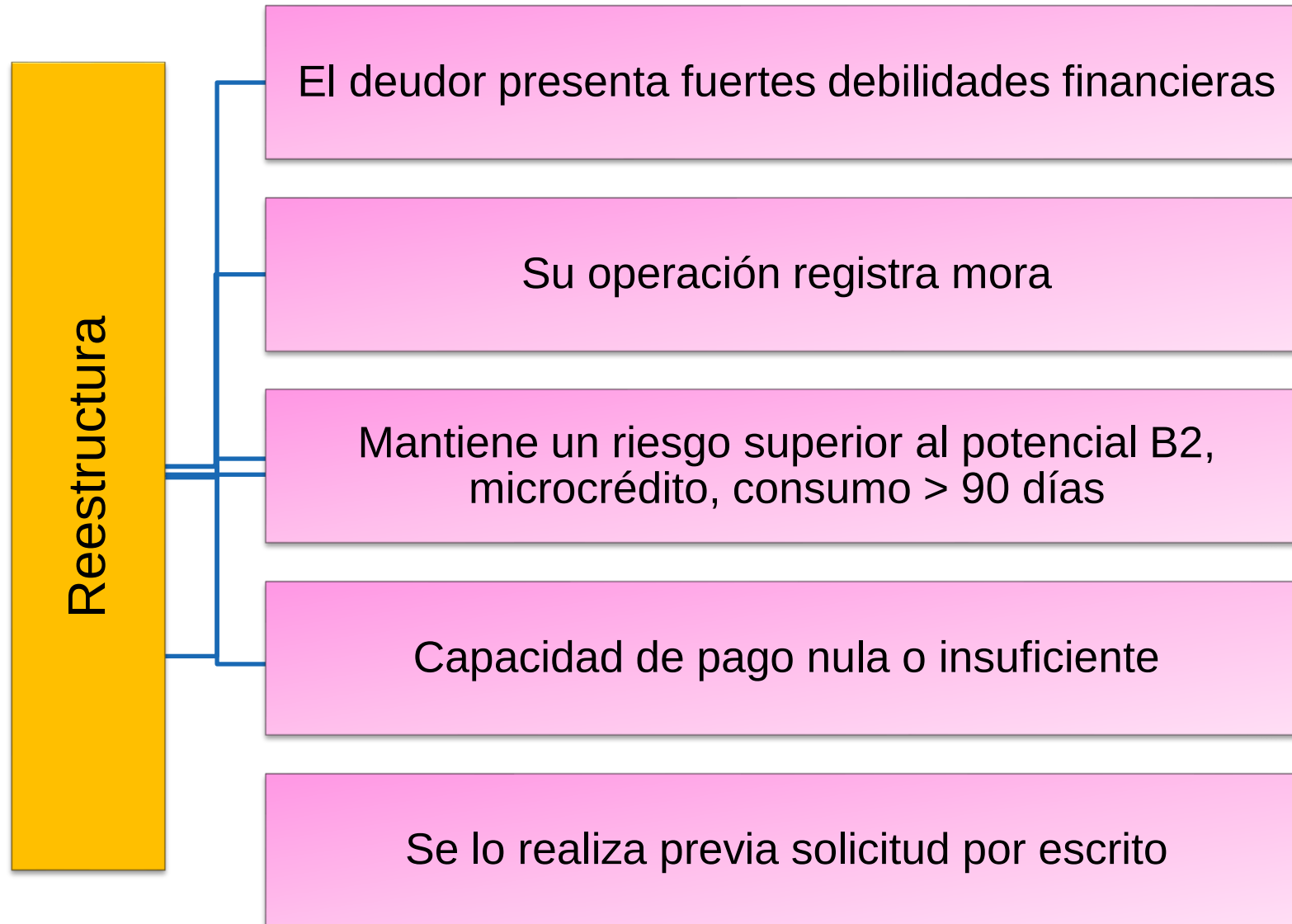
| PARAMETROS DE CALIFICACIÓN |           |                                            |                     |                                      |                                                            |
|----------------------------|-----------|--------------------------------------------|---------------------|--------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| Nivel de Riesgo            | Categoría | Productivo<br>Corporativo y<br>Empresarial | Productivo<br>Pymes | Consumo<br>Microcrédito<br>Educativo | Inmobiliario<br>Vivienda de<br>Interés Social y<br>Público |
| Riesgo Normal              | A1        | 0                                          | 0                   | 0                                    | 0                                                          |
|                            | A2        | (1-15)                                     | (1-15)              | (1-15)                               | (1-30)                                                     |
|                            | A3        | (16-30)                                    | (16-30)             | (16-30)                              | (31-60)                                                    |
| Riesgo Potencial           | B1        | (31-60)                                    | (31-60)             | (31-45)                              | (61-120)                                                   |
|                            | B2        | (61-90)                                    | (61-90)             | (46-60)                              | (121-180)                                                  |
| Riesgo Deficiente          | C1        | (91-120)                                   | (91-120)            | (61-75)                              | (181-210)                                                  |
|                            | C2        | (121-180)                                  | (121-150)           | (76-90)                              | (211-270)                                                  |
| Dudoso Recaudo             | D         | (181-360)                                  | (151-180)           | (91-120)                             | (271-450)                                                  |
| Pérdida                    | E         | Mayor a 360                                | Mayor a 180         | Mayor a 120                          | Mayor a 450                                                |

# Instrumentos de Administración de Cartera

---







**Muchas Gracias – Vielen Dank**

Mail: [rmullo@dgrv.coop](mailto:rmullo@dgrv.coop) [mmullo1@hotmail.com](mailto:mmullo1@hotmail.com)

Telf: 0995456703