



## Zona Sur

### Cobrar un nuevo sentido

Es el año 2009 y Germán González reflexiona acerca de la gestión del área de cobranzas que opera en empresas como bancos, grandes tiendas, entre otras. Malas prácticas, infraestructura deplorable y, por sobre todo, una actitud negativa desde y para el segmento de cobranzas en las empresas le generan a Germán una considerable inquietud. Él tiene ganas de hacer algo distinto, basado en una política "ganar-ganar" (tanto para clientes de cobranzas como para los deudores). Germán piensa en desarrollar una empresa de cobranzas que obtenga excelentes resultados, sin ir en desmedro de la gente que ha caído en estado de morosidad. Ante esta situación Germán González está buscando la forma de cambiar los paradigmas del mundo de la cobranza.

*"Como ingeniero comercial, Germán sabe que es posible innovar en el área de las cobranzas, y está seguro de que cambiando los paradigmas de la cobranza, tanto deudores como cobradores se sentirán más cómodos y felices consigo mismos".*

#### Un poco de historia

Germán González estudió en un liceo técnico-profesional y es ingeniero comercial con una gran experiencia en el área financiera. Luego de trabajar en la banca por muchos años pudo conocer en detalle cómo funciona esta industria y sabe que alrededor de un 70% de los ingresos de los bancos provienen principalmente de los segmentos socioeconómicos C2, C3 y D. En 2009 Germán se hizo cargo de las cobranzas del banco en el que trabajaba. Al conocer este nuevo mundo, que a sus ojos parecía todo lo opuesto al área comercial, fue dándose cuenta de que este segmento era muy mal visto,

tanto por los trabajadores del banco así como por los deudores. ¿Qué hacer frente a esto?

La cobranza es un importante servicio que permite el mantenimiento de los clientes del banco y, al mismo tiempo, abre la posibilidad de “volver a prestar”. Es un proceso estratégico para generar el hábito y una cultura de pago en los clientes.

Algunos principios que Germán considera relevantes:

- **Atender a los clientes en dificultad con el mismo estándar que un cliente sin dificultades económicas. Esto es, que se trate de la misma forma a los clientes endeudados como a aquellos que piden un crédito hipotecario.**
- **Dar soluciones oportunas en poco tiempo, maximizar la eficiencia.**
- **Que el origen de los créditos asumidos como cartera a cobrar provengan de un ente regulado. Por ejemplo, los bancos que están regulados por la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF).**
- **Trabajar sin llegar a la instancia de cobranza judicial (ver anexo).**

## El plan de Germán

Después de conocer el mundo de las cobranzas en la banca nacional, Germán González sintió que debía hacer algo para volver este proceso algo mucho más amable para las personas, tanto deudores como cobradores. Los primeros se sienten psicológicamente agotados por la presión impuesta por el banco, lo que genera un efecto de bola de nieve que les impide superar el mal pasar económico y social (una mal estado de ánimo deriva en que los trabajadores no responden bien en sus labores, lo que los lleva al despido; o bien no tienen un buen rendimiento en entrevistas de trabajo y no son contratados, lo que les impide salir del círculo del endeudamiento). Por otro lado, los cobradores también sufren estrés por interpretar el rol de verdugo. Esto los agota física y mentalmente, tornando las reuniones con los deudores en eventos muy poco agradables. Es más, dentro del banco en el que trabaja Germán, se ha dado el tiempo de conversar con los cobradores, quienes uno por uno le han manifestado su descontento ya que

no existen motivaciones para hacer el trabajo de una manera distinta.

Como ingeniero comercial Germán sabe que es posible innovar en el área, y está seguro de que cambiando los paradigmas de la cobranza, tanto deudores como cobradores se sentirán más cómodos y satisfechos consigo mismos.

La cobranza puede ser vista también como un área de negocios cuyo objetivo es generar rentabilidad convirtiendo pérdidas en ingresos. La cobranza es parte integral del ciclo del crédito y no debe ser entendida como el paso final, ya que es durante este proceso cuando la institución recibe valiosa retroalimentación sobre las políticas generales y las actividades específicas de cada proceso: promoción, evaluación, aprobación y desembolso/seguimiento.<sup>1</sup>

## El desafío

Considerando toda esta información y su experiencia en el sector, Germán pretende formar su propia empresa de cobranzas, Zona Sur, sobre la base de un modelo de negocios sustentable y diferente a la gestión de cobranzas que él conoció en el banco. Ante esto tiene el problema de definir y aplicar un modelo que pueda dar buenos resultados y que sea sustentable en el tiempo.

### Anexos

#### Anexo 1: Escenario de la morosidad en Chile

El número de personas con deudas morosas aumentó en casi 1 millón en un año, pese a la caída en la tasa de trabajadores desempleados, según reveló un estudio realizado por la Universidad San Sebastián. Los resultados del “Primer informe de deuda personal” indicaron que a marzo de 2013, el número de deudores morosos en Chile asciende a 2.300.403 personas, comparado con los 1.390.120 de personas morosas en el mismo mes del año pasado.

El estudio evidencia además que, del total de los deudores morosos, 1.156.657 corresponden a mujeres, mientras que 1.143.746 son hombres.

#### Anexo 2: “Borrónazo” y retorno

Los deudores morosos beneficiados con la Ley 20.575, también conocida como “Ley Dicom” y que fueron borrados del sistema de registro comercial en marzo de 2012, ascienden a 2,8 millones de personas. Sin embargo, la investigación revela que dos de cada tres

<sup>1</sup> “Mejores prácticas en estrategias de cobranza”. Acción Insight, artículo N° 26, 2008.

personas volvieron a caer en la morosidad en menos de un año. La mayoría de estos deudores reincidentes son mujeres.

El informe también analiza la cantidad de morosos según edades. Una conclusión es que el monto de la deuda impaga de jóvenes entre 18 a 24 años, aumentó un 20% en 12 meses, alcanzando un promedio de \$381.304 a junio de 2013.

De la misma forma, también resultó llamativo el endeudamiento impago que tienen las personas de 70 años y más, que es un número reducido de deudores, pero cuyo promedio es de \$1.500.000. Esta cifra es semejante a la morosidad que presenta el segmento de adultos entre 30 y 44 años, con una capacidad de pago completamente diferente.

### **Anexo 3: Diferencias entre los tipos de cobranzas**

Es importante saber que, dependiendo del estado de avance de las deudas, éstas tienen tratamiento distinto. Las deudas impagas pueden pasar por dos etapas: las cobranzas extrajudiciales y cobranzas judiciales.

#### **Cobranzas extrajudiciales**

Frente a las cobranzas extrajudiciales, es decir, tal como lo dice su nombre, aquellas que se realizan antes de la demanda judicial, los consumidores tienen los derechos que les entrega la Ley del Consumidor, entre los que se cuentan el derecho a que se respete su privacidad en el hogar, la convivencia normal de su entorno personal o su situación laboral; derecho a que no le informen a otros sobre su deuda (como la familia o su empleador); que los llamados de cobranza recibidos sólo sean entre lunes y sábado, y entre las 8:00 y las 20:00 horas; el no envío de documentos que aparenten ser escritos judiciales y el derecho a pagar directamente a la empresa a la que se debe.

Por otra parte, las empresas deben respetar los topes de los gastos de cobranza establecidos en la Ley del Consumidor, los que sólo se pueden exigir tras 15 días corridos después de vencida la deuda.

En la etapa de cobranzas extrajudiciales, las personas están amparadas por la Ley del Consumidor por lo que pueden exigir sus derechos en un Juzgado de Policía Local sin necesidad de abogado o solicitar la mediación del SERNAC.

#### **Cobranzas judiciales**

Una situación distinta ocurre cuando no se puede cancelar una deuda y ésta pasa a cobranza judicial, es decir, que llegue a juicio. En este caso será el tribunal el que analizará la situación y buscará fórmulas de pago.

En caso de que el consumidor no cuente con los recursos para pagar, y después del proceso judicial correspondiente, el tribunal puede ordenar el embargo y remate de los bienes del deudor, previa notificación de la demanda. Los bienes que se pueden embargar deben ser proporcionales al monto de la deuda.

En general, los embargos se realizan sobre los bienes de quien tiene la deuda sin pagar, a menos de que algún pariente u otra persona aparezcan como aval o codeudor solidario de dicha deuda, en cuyo caso sus bienes también pueden ser embargados.

No obstante lo anterior, si se producen embargos injustos que afecten a quien no tiene relación con la deuda, se recomienda interponer un recurso llamado "tercerías de posesión" con la asesoría de un abogado.

#### **Las deudas**

Si la deuda pertenece a un cónyuge, los bienes que se embarguen dependerán del tipo de contrato matrimonial que la pareja tenga, para lo que se sugiere pedir asesoría legal. Por otro lado, hay que recordar que las deudas no mueren hasta que se pagan, es decir, no prescriben. Lo que sí prescribe son las acciones de cobranza en relación a esas deudas. Así, cuando un consumidor no paga una deuda y la empresa a la que se le debe el dinero no realiza las acciones de cobranza judicial correspondientes, durante los tres años siguientes al momento en que se hizo exigible la deuda, el consumidor puede alegar la prescripción ante un tribunal.

Además, cuando las empresas envían sus deudas a los registros de morosos, DICOM por ejemplo, el consumidor tiene derecho a que no se den a conocer más antecedentes que los relativos a su deuda. Asimismo, cuando el deudor paga su deuda, es responsabilidad de la empresa avisar al registro de morosos dentro de los siete días siguientes para que sea borrado.

Los registros de morosos tienen prohibido informar sobre las deudas del consumidor, aunque la deuda esté impaga. Si el deudor paga su obligación debe salir de inmediato de dicho registro. Además, no se puede enviar a este tipo de registros a una persona cuando se trate de una deuda contraída con empresas de electricidad, agua, gas y telefonía.