

**CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE COBRANZA EN
COOPERATIVA MULTIACTIVA EL ROBLE**

TANIA ALEJANDRA ARTEAGA LÓPEZ

KELLYN TATIANA MOSQUERA BELTRAN

PROYECTO DE GRADO

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS

CONTADURÍA PÚBLICA Y FINANZAS INTERNACIONALES

SANTIAGO DE CALI

MAYO 2020



**CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE COBRANZA EN
COOPERATIVA MULTIACTIVA EL ROBLE**

AUTORES

TANIA ALEJANDRA ARTEAGA LÓPEZ

KELLYN TATIANA MOSQUERA BELTRAN

DIRECTOR DEL PROYECTO

ISABEL CRISTINA BERMUDEZ PEREA

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS

CONTADURÍA PÚBLICA Y FINANZAS INTERNACIONALES

SANTIAGO DE CALI

MAYO 2020

Agradecimientos

Gracias a nuestras familias por habernos dado la oportunidad de formarnos en esta prestigiosa universidad y ser nuestro apoyo incondicional durante todo este tiempo.

En especial, a la cooperativa Multiactiva El roble por facilitar el acceso a sus instalaciones y desarrollo del trabajo de campo en el área de cobranzas y a nuestra tutora Isabel Cristina Bermúdez Perea por guiarnos académicamente y desde su experiencia para lograr validar el control interno en esa área.

Tabla de contenido

1. Resumen	6
2. Abstract.....	7
3. Introducción	8
4. Antecedentes	9
5. Planteamiento del problema.....	10
5.1. Formulación del problema	10
6. Objetivos	11
6.1. Objetivo general	11
6.2. Objetivos específicos.....	11
7. Justificación.....	12
8. Marco teórico.....	13
8.1. Control interno	13
8.2. Métodos de evaluación (COSO).....	14
8.2.1. COSO I.....	15
8.2.2. COSO II.....	16
8.2.3. COSO III.....	17
9. Información general de la empresa.....	18
9.1. Historia empresarial	18
9.2. Misión.....	21
9.3. Visión.....	22
9.4. Organigrama general área financiera	22
9.4.1. Organigrama específico del área de crédito y cobranza.	22
9.4.2. Organigrama propuesto.	23
10. Marco legal.....	24
11. Metodología	25
11.1. Hallazgos de la encuesta	26
11.2. Gestión de cobranza actualmente dentro de la cooperativa.....	32
11.2.1. Análisis y sugerencias a políticas generales del proceso de cobranza.	32
11.2.2. Gestión de cobranza que se desarrolla en la cooperativa.	36
11.2.3. Flujograma propuesto del proceso de cobranza.	38
11.2.4. Herramientas de negociación para los asociados que se encuentran en mora.	40
12. Conclusiones	41

13. Recomendaciones	42
13.1. Herramientas de negociación para los asociados que se encuentran en mora	42
13.2. Guion de comunicación en el proceso de cobranza	44
13.3. Monitoreo a los deudores morosos	49
14. Bibliografía	51
15. Anexos.....	51

Lista de tablas y figuras

Ilustración 1. Organigrama general. Tomado de la empresa	22
Ilustración 2. Organigrama específico. Elaboración propia	23
Ilustración 3. Organigrama propuesto. Elaboración propia.....	24
Ilustración 4. Encuesta. Elaboración propia	26
Ilustración 5. Encuesta. Elaboración propia	27
Ilustración 6. Encuesta. Elaboración propia	28
Ilustración 7. Encuesta. Elaboración propia	29
Ilustración 8. Encuesta. Elaboración propia	30
Ilustración 9. Encuesta. Elaboración propia	30
Ilustración 10. Encuesta. Elaboración propia	31
Ilustración 11. Encuesta. Elaboración propia	31
Ilustración 12. Flujograma. Tomado de la empresa	37
Ilustración 13. Flujograma propuesto. Elaboración propia	39
Tabla 1. Principios y valores. Elaboración propia	21
Tabla 2 Comparación de políticas. Elaboración propia.....	35
Tabla 3. herramientas. Elaboración propia	42
Tabla 4. Guion. Elaboración propia	47
Tabla 5. Monitoreo. Elaboración propia.....	49

1. Resumen

El control interno en el área de cobranza es fundamental en una empresa para desplegar los principios de gestión empresarial y la optimización de los recursos. La propuesta de esta investigación se centró en optimizar el proceso de cobranza de la Cooperativa Multiactiva El Roble, a través de un análisis cualitativo al interior de las operaciones para determinar las principales necesidades y crear una propuesta de intervención asertiva. La base del trabajo fue el control interno, lo cual ofreció un punto de vista académico en la validación de sus funciones y generó ajustes en política

La investigación indico que a pesar de que la empresa tiene un buen sistema de control interno, tiene carencias en la información, por lo tanto, dificulta la eficiencia. De esta manera, se proporcionó estrategias para mitigar los riesgos de pérdida y recomendaciones para los ajustes en las políticas que permita una gestión efectiva de cobro con las obligaciones.

Palabras claves: control interno, cobranza, gestión efectiva de cobro, deudor moroso.

2. Abstract

Internal control in the collection area is essential in a company to deploy the principles of business management and the optimization of resources. The purpose of this research focused on optimizing the collection process of Cooperativa Multiactiva El Roble through a qualitative analysis within the operations to determine the main needs and create a proposal for assertive intervention. The basis of the work was internal control, which offered an academic point of view in the validation of its functions and generated adjustments in policy.

The research indicated that despite the fact that the company has a good internal control system, it lacks information, and therefore it makes efficiency more difficult. Thus, strategies were provided to mitigate the risks of loss and recommendations for adjustments in policies to allow effective collection management with obligations.

Keywords: internal control, collection, effective collection management, defaulting debtor

3. Introducción

Para las empresas es fundamental la forma en que desarrollan sus operaciones y cómo generan beneficios, por esta razón, cada empresa debe tener una estructura y un sistema de control interno en todas sus áreas, donde este estipulado las políticas, procesos y procedimientos de las mismas, lo anterior con el fin de poder realizar un seguimiento constante a las operaciones, hacer ajustes y continuar trabajando en el cumplimiento de sus objetivos.

El siguiente trabajo tiene como objetivo analizar el proceso de cobranza en la cooperativa Multiactiva el Roble, en adelante su abreviatura Multiroble, y ayudar a la creación o implementación de estrategias para la prevención del riesgo, basados en los lineamientos del control interno COSO (Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) lo cual ha permitido en las empresas a nivel mundial generar mayor beneficio.

Durante este proceso se realizaron visitas a la empresa, encuestas y entrevistas a los funcionarios, lo cual nos permitió conocer de principio a fin todo lo relacionado con la cobranza efectiva, las herramientas de mitigación y la atención adecuada a los clientes que se encuentran en mora producto de una situación particular.

4. Antecedentes

Colombia cuenta con sistema de control interno que se encuentra reglamentado por la ley, y debe ser aplicado y desarrollado por la mayoría de las entidades públicas. Este sistema es considerado como la herramienta más útil en la prevención de la corrupción y en el alcance de los objetivos o metas de las organizaciones. Sin embargo, aunque está establecido su cumplimiento se dificulta. En un estudio realizado por la firma Kpmg sobre el fraude y la corrupción en las empresas, (República, 2018) el director Diego Ríos resaltó la falta de mecanismos de prevención para este tipo de actividades, dado que los procesos que existen actualmente están enfocados en atender problemas cuando ya ocurrieron.

Debido a la falta de mecanismos de prevención como se mencionó anteriormente, es importante que las organizaciones apliquen de manera adecuada el control interno, pues es considerada la herramienta más útil para evitar conductas que impidan el negocio en marcha de las mismas. Tal y como lo afirma (Contreras & Mojoca Giraldo, 2018):

Los controles son de vital importancia en cualquier entidad ya que nos permiten tener un alto grado de seguridad en todas las actividades que se realicen, son un instrumento de eficiencia garantizando los procedimientos administrativos, contables y financieros que ayudan a la empresa a realizar su objetivo. Detecta las irregularidades, errores y la vez genera soluciones factibles evaluando todos los niveles de la entidad. (p. 6)

5. Planteamiento del problema

La empresa Multiroble, es una cooperativa que presta sus servicios de ahorro y crédito a los empleados de Cartón Colombia, la problemática de ella radica en la gestión de cobranza. No tiene una segregación de funciones adecuada que le permita controlar el conflicto de interés dentro del área, no tiene las suficientes herramientas de negociación que le permita gestionar la cartera de manera adecuada y, por último, no cuenta con un monitoreo y protocolo necesario para la gestión de cobranza.

La metodología utilizada en el área de crédito y cartera, donde el análisis del crédito y el cobro de la cartera es realizado entre los mismos auxiliares, puede ser un factor que influye en la gestión adecuada de las moras, adicional a esto las pocas herramientas de mitigación retrasan más el proceso y al no tener un monitoreo y protocolo adecuado, impide una cobranza efectiva y que el jefe de cartera pueda verificar el trabajo de los auxiliares.

Las directivas de la empresa viendo esta problemática, tienen la decisión de tomar o no medidas de control y seguimiento que le permita operar de manera adecuada

5.1. Formulación del problema

¿Debe la empresa Multiroble diseñar un manual de procesos y procedimientos para el control de la gestión de cobranza?

6. Objetivos

6.1. Objetivo general

Ayudar a la entidad Cooperativa Multiactiva El Roble a incorporar el análisis académico dentro de su empresa y crear un punto de vista externo que sirva como una ayuda en el proceso y cobro de sus obligaciones.

6.2. Objetivos específicos

1. Conocer y analizar el proceso de cobranza que se lleva a cabo dentro de la cooperativa.
2. Proponer herramientas de negociación que contribuyan a mejorar la práctica en el área de cobranza, con las cuales puedan aumentar la calidad y eficiencia en el proceso.
3. Incorporar mejoras y recomendaciones de monitoreo y protocolo que sean necesarias para la gestión de la cobranza.

7. Justificación

Teniendo en cuenta los fraudes que han ocurrido a lo largo de la historia dentro de grandes, medianas y pequeñas empresas, es importante aclarar que el control interno es la mejor herramienta para combatir este tipo de irregularidades, que se presentan dentro de la misma. Además, mostrarse ante la sociedad como una entidad responsable e interesada por la buena organización, fortalece la confianza de las personas en las entidades que de alguna manera están para servir a la comunidad.

Las cooperativas, son un caso especial pues, su estructura organizacional está fundamentada en bases diferentes al del sistema bancario tradicional, estas organizaciones se fundamentan bajo el valor de la solidaridad y el apoyo a las personas, logrando de esta manera una afinidad con la entidad. Sin embargo, teniendo en cuenta que su principio fundamental es la solidaridad y confianza, la organización algunas veces se ve amenazada por el actuar de los individuos que evaden su responsabilidad con la misma.

Por esta razón, realizar un análisis al proceso de cobranza dentro de la entidad cooperativa Multiroble, es el motor de esta investigación, ya que podemos encontrar falencias que pueden afectar el negocio en marcha de esta entidad, teniendo en cuenta que la cartera y el mantenimiento de la misma, es la herramienta principal para que, Multiroble siga en funcionamiento.

8. Marco teórico

8.1. Control interno

El control interno es de gran importancia para la estructura administrativa y contable de una empresa. Este sistema asegura que la información financiera sea confiable con respecto a los fraudes, al mismo tiempo eficiente y eficaz en su operación. Es por esto, que en todas las empresas es necesario tener un adecuado control interno, que permita evitar riesgos y fraudes, proteger los activos e intereses de la empresa con logros hacia sus objetivos, así como también evaluar el rendimiento de su organización.

En los últimos años, la corrupción y los fraudes en las empresas han causado un grave daño a la economía y a la sociedad, por esta razón el control interno ha tomado un valor significativo en todas ellas. La responsabilidad de implementar un buen sistema de control interno recae sobre la administración, la cual realiza un trabajo conjunto con todas las actividades de la empresa y de esta manera identifica las falencias dentro de su sistema que impide el buen desarrollo organizacional. Teniendo en cuenta esto, el control interno es, afirma (Gaitán, 2015) “Diseñado específicamente para proporcionarles seguridad razonable de conseguir en la empresa las tres siguientes categorías de objetivos:

1. Eficacia y eficiencia de las operaciones.
2. Fiabilidad de la información financiera.
3. Cumplimiento de las leyes y normas aplicables” (p. 27).

Por otro lado, la definición de control interno resalta ciertas características fundamentales del mismo, tales como:

- Es un proceso que hace parte de los demás sistemas y proceso de la empresa, por esta razón la administración y dirección deben de incorporarlo en sus funciones
- Es un medio para cumplir los objetivos organizacionales, no un fin en sí mismo
- Proporciona una seguridad razonable, no absoluta
- Es ejecutado por todo el personal de la entidad a través de sus funciones

En conclusión, un excelente sistema de control interno es aquel que no daña las relaciones entre empresa y cliente, además mantiene un alto nivel de dignidad humana jefe-subordinado, lo cual permite a largo plazo obtener información necesaria para seleccionar las mejores alternativas que permitan el crecimiento económico y de la entidad. Para lograr este objetivo, la organización también debe de tener en cuenta las políticas y leyes que le rigen de acuerdo a su país de origen, su actividad y necesidad y de esta manera aplicar el modelo de control interno que le convenga.

8.2. Métodos de evaluación (COSO)

A nivel internacional existe un sistema para el control interno llamado COSO, este modelo surgió como respuesta y unificación de las diferentes interpretaciones que se presentaban acerca del mismo. Es una pieza fundamental que ayuda al logro de los objetivos organizacionales y a la disminución de los riesgos, además se considera la base para los todos los modelos de control interno existentes alrededor del mundo.

COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) es una organización constituida por representantes de cinco organizaciones del sector privado de EEUU, que publica informes y recomendaciones para todo tipo de organizaciones con el fin

de minimizar los factores que pueda incentivar la revelación de información no confiable y fraudes.

Este Comité está conformado por las siguientes organizaciones:

- La Asociación Americana de Contabilidad (AAA).
- El Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA).
- Ejecutivos de Finanzas Internacional (FEI)
- El Instituto de Auditores Internos (IIA).
- Instituto de Contadores Administrativos (IMA).

Desde su fundación en 1985 en EEUU, promovida por las malas prácticas empresariales y los años de crisis anteriores, COSO estudia los factores que pueden dar lugar a información financiera fraudulenta y elabora textos y recomendaciones para todo tipo de organizaciones y entidades

8.2.1. COSO I.

Consta de cinco componentes independientes, que se toman de la forma como la gerencia desarrolla los procesos administrativos. Estos componentes forman un sistema, el cual debe estar integrado a las actividades operativas de la empresa para lograr el objetivo.

(Gaitán, 2015) en su libro expone los siguientes componentes del control interno:

- **Ambiente de control:** componente fundamental del control interno que determina el funcionamiento de la organización, influenciando la conciencia de control de sus empleados, proporcionando disciplina y estructura.

- **Evaluación de riesgos:** Se fundamenta en la identificación y análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, constituyendo una base para determinar cómo se deben administrar los riesgos.
- **Actividades de control:** se dictan las políticas y procedimientos que permiten asegurar que se lleven a cabo o se realicen las directivas administrativas.
- **Información y comunicación:** Componente del control interno en el que se identifica, captura y comunica información pertinente en la forma y el tiempo que le permita a los empleados cumplir con sus responsabilidades.
- **Monitoreo:** Se refiere a las actividades de inspección o revisión de las tareas para comprobar el funcionamiento pleno del control.

8.2.2. COSO II.

En septiembre del 2004, el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission publicó un marco integrado de gestión de riesgos denominado COSO II ERM, el cual consta de ocho componentes que buscan gestionar los riesgos tanto internos como externos. Este nuevo método incorpora objetivos estratégicos y trabaja sobre cuatro categorías de objetivos que se interrelacionan con los diferentes componentes, estos son:

Ambiente de Control: es la forma como el personal de la organización percibe y gestiona los riesgos. Incluye la filosofía de administración de riesgos, valores éticos y el ambiente en el que opera el personal.

Establecimiento de Objetivos: La organización debe establecer objetivos estratégicos y relacionarlos con su misión y visión, con el fin de crear valor para los grupos de interés en la organización.

Identificación de Riesgos: dentro de la organización se deben identificar los aspectos positivos y negativos, al igual que los riesgos económicos, políticos, medioambientales, sociales, tecnológicos, de infraestructura y de procesos que pueden afectar el desarrollo de estos objetivos.

Evaluación de Riesgos: Fijar el objetivo global y en las áreas específicas de la organización, luego identificar y estudiar los factores que podrían impedir alcanzar dichos objetivos, y así crear estrategias que permitan reducir estos riesgos para que no generen un gran impacto dentro de la compañía.

Respuesta a los Riesgos: Se refiere a las acciones que la gerencia va a tomar para enfrentar los riesgos y reducirlos. Las categorías de respuesta al riesgo son: evitar, reducir, aceptar y compartir.

Actividades de Control: se deben realizar en cada una de las áreas y niveles de la organización, con el fin de asegurar que se están desarrollando efectivamente los controles para reducir el riesgo, de una forma adecuada y oportuna.

Información y comunicación: se busca obtener y comunicar información fiable, con el fin de que el personal de la empresa cumpla correctamente sus funciones.

Monitoreo: Consiste en realizar una supervisión a la gestión de riesgos corporativos para determinar su rendimiento y realizar las correcciones necesarias en el momento preciso

8.2.3. COSO III.

En mayo del 2013, el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway publica COSO III. Con lo cual se busca crear un marco integrado compuesto por diecisiete principios, cuyo objeto es mejorar la agilidad de los sistemas de gestión de riesgos para

adaptarse al entorno cambiante, así como, aumentar la confianza en la eliminación de riesgos y por ende la consecución de objetivos.

Para efectos del trabajo que se realizará con la Cooperativa El Roble en la gestión de cobranza, hemos determinado el control interno como una herramienta útil que nos ayudará a cumplir con los objetivos propuestos, ya que cuenta con un plan de organización, métodos, políticas y medidas que permiten proteger los procesos de la empresa. El control interno y sus componentes nos permitirán evaluar y verificar los procedimientos que se realizan dentro del área, con el fin de brindar estrategias que la entidad pueda implementar para el mejoramiento de sus procesos y actualización de su práctica organizacional, donde todos los miembros de la organización los conozcan y trabajen para lograr el mismo objetivo, con base en su misión y visión.

9. Información general de la empresa

9.1. Historia empresarial

Smurfit Kappa se fundó en 1934, produciendo cajas de cartón y empaques para el mercado irlandés, en Colombia esta empresa inicia labores bajo el nombre de Cartón de Colombia S.A. fue creada en mayo 4 de 1944, dedicada a la manufactura y venta de papeles y productos de empaque. En 1959 veintiún trabajadores de la compañía Cartón de Colombia motivados por el desequilibrio entre sus gastos y los salarios, la carencia de servicios de salud, las dificultades para la adquisición de vivienda, transporte y los costos de un sostenimiento digno de sus familias, deciden fundar una cooperativa, más exactamente el 28 de Julio la cual lleva desde entonces el nombre Multiactiva Cooperativa El Roble

Con apoyo sindical y utilizando sus reservas estas personas se reunían semanalmente con el fin de crear un club, hicieron estatutos, nombraron dignatarios, solicitaron personería jurídica y el 20 de enero de 1960 por resolución No.0099 del Ministerio de Trabajo lograron que naciera jurídicamente LA COOPERATIVA DE LOS TRABAJADORES DE CARTÓN DE COLOMBIA. Desde su fundación los objetivos de la cooperativa están ligados a dar respuesta a las necesidades básicas de los asociados y sus familias.

En sus primeros cinco años tuvo serias dificultades en los dos siguientes años presentó un mediano desarrollo, y a finales de los sesenta se dio una enorme crisis que la llevó a la liquidación. En la época de los setenta y soportados en la crisis, este grupo inicia otra etapa de la Cooperativa de los Trabajadores de Cartón de Colombia, pero como cooperativa especializada de ahorro y crédito. Esta entidad tuvo su inicio en un local alquilado en un tercer piso de una casa en la carrera séptima entre calles trece y catorce. En ese momento se prestaba hasta tres veces el aporte y se generaban autorizaciones para compra de electrodomésticos.

Con el crecimiento de la institución y un crédito otorgado por Financiacoop en septiembre de 1983 se adquirió la sede operativa de la avenida 2CN # 23AN-27, que en la actualidad continúa siendo de la institución. Hasta los ochenta, la cooperativa fue de carácter netamente cerrado, es decir asociados eran únicamente los trabajadores de Cartón de Colombia S.A. y Celulosa y Papel S.A. (Pulpa).

Para la época de los noventa y debido a la reestructuración de Cartón de Colombia S.A., la cooperativa empezó a ampliar su vínculo, aceptando como asociados a los jubilados, pensionados y familiares hasta tercer grado de consanguinidad y segundo de afinidad.

En el mes de junio de 1992, se dio al servicio la sede vacacional en Juanchaco corregimiento de Buenaventura, en el Litoral Pacífico, lugar dedicado al sano esparcimiento de los asociados, que consta de cuatro cabañas completamente dotadas con capacidad para alojar 10 personas en cada cabaña, con una amplia zona social y un kiosko con juegos para la diversión de los turistas; cuenta además con un hermoso parque infantil para el entretenimiento de los hijos de los visitantes.

Para 1995 apoyados en la ley 79, que permite a las cooperativas ejercer la actividad financiera, buscando tener recursos de bajo costo y pretendiendo impulsar el crecimiento de la institución se convirtió en cooperativa financiera, con el nombre de FINANCIERA EL ROBLE ENTIDAD COOPERATIVA y se abrió el vínculo. Esta actividad le permitió crecer rápidamente y logró tener total independencia de los créditos bancarios generando mejores servicios crediticios. En este momento se abrió una agencia en el sur de la ciudad, dos años más tarde y con la crisis que enfrentó el cooperativismo a nivel nacional vino el fracaso de las Cooperativas más grandes de la región y con ellas el pánico financiero.

Esta actitud no causó daño a la Financiera El Roble, pero las medidas gubernamentales para salvaguardar los dineros de los ahorradores, los colocó en igualdad de exigencias con la banca tradicional, pero en desventaja con respecto a productos y servicios. Esta actitud los obligó a dar un viraje a la entidad para poder continuar en el mercado de la economía solidaria. Se canceló la actividad financiera, se cerró la agencia sur, trasladando sus asociados y sus activos a la sede principal y se transformaron en Multiroble, con sección de ahorro y crédito.

En la Asamblea de Delegados de 1999 se aprobó la adquisición de la sede social. Dada la coyuntura económica del país se adquirió un edificio de tres pisos en el sur de la ciudad, el

cual se adecuó y se dio al servicio de los asociados y de la comunidad en general en el mes de abril del año 2000, con amplios salones sociales y confortables salones de conferencias.

La cooperativa cuenta con unos principios y valores que son el fundamento o razón de ser de la misma, estos son:

Tabla 1. Principios y valores. Elaboración propia

Principios	Valores
1- Adhesión abierta y voluntaria	1- Cooperación
2- Gestión democrática por parte de los asociados	2- Honradez
3- Participación económica de los asociados	3- Eficiencia
4- Autonomía e independencia	4- Honestidad
5- Educación, formación e información	5- Excelencia
6- Cooperación entre cooperativas	6- Compromiso
7- Intereses por la comunidad	7- Lealtad
	8- Equidad
	9- Flexibilidad

9.2. Misión

En Multiroble generamos acciones encaminadas a propiciar oportunidades que permitan el desarrollo integral sostenible de sus asociados, colaboradores, familias, organizaciones y comunidad brindándoles beneficios económicos, culturales y sociales.

9.3. Visión

Multiroble en el 2022 será la primera opción socioeconómica para sus asociados. Lograremos un crecimiento sostenido y equilibrado, con productos y servicios de calidad atendiendo a los asociados en sus diferentes ciclos de vida y apoyándolos para su bienestar integral, comprometida con los principios y fines de la Economía Solidaria, generando confianza y solidez.

9.4. Organigrama general área financiera

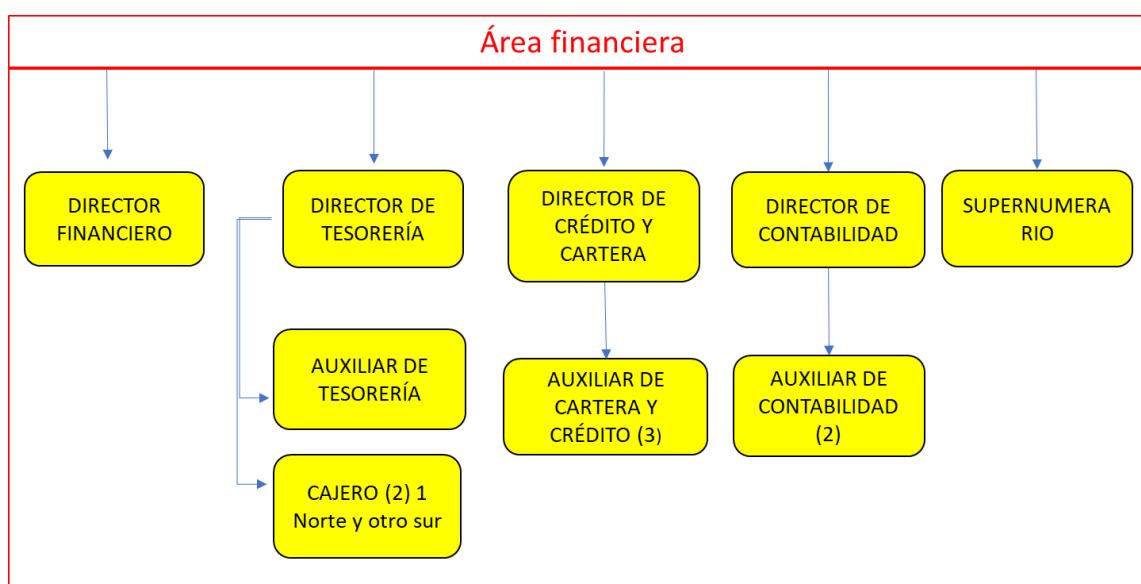


Ilustración 1. Organigrama general. Tomado de la empresa

9.4.1. Organigrama específico del área de crédito y cobranza.

En este caso, nos enfocaremos en el área financiera, específicamente en el director de crédito y cartera. En esta área, está el director de crédito y cartera, encargado de validar y decidir sobre todas las peticiones de crédito que llegan a la cooperativa y de atender los casos relacionados con mora, todo esto con el objetivo de mantener un buen flujo de efectivo que le permita a la cooperativa seguir trabajando. El jefe de esta área cuenta con el apoyo de 3 auxiliares encargados de realizar el análisis a las solicitudes de crédito y posterior a eso

enviarlas al jefe para tomar la decisión de aprobar o no la solicitud, además de realizar el análisis los auxiliares también están encargados de realizar la gestión de cobranza a los asociados que presenten retrasos en el pago de su obligación.

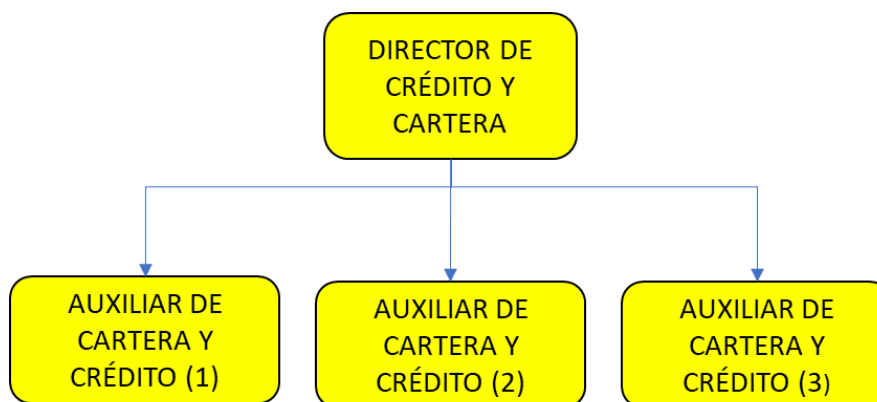


Ilustración 2. Organigrama específico. Elaboración propia

9.4.2. Organigrama propuesto.

Un organigrama es un esquema organizacional, en el cual se presenta gráficamente la estructura de la empresa. En este se evidencia la jerarquía de la compañía, la división por equipos que en ella se presentan, se puede reconocer fácilmente la persona encargada de cada área, quien está al mando de la otra y las funciones que cada empleado tiene dentro de la entidad. La organización de la empresa es fundamental para el éxito de la compañía, por lo tanto, todos los que pertenecen a la empresa deben tener claro quien forma parte y que rango ocupan dentro del organigrama establecido. Definir esta estructura es importante porque permite establecer roles y responsabilidades, marca el compromiso laboral y profesional.

Para el control interno, la segregación de funciones es uno de sus principios, ya que un individuo no puede llevar a cabo todas las fases de un mismo trabajo, por lo cual no todo puede estar bajo su responsabilidad. Por esta razón, una recomendación para la cooperativa Multiroble, es separar las funciones dentro del área de crédito y cobranza, para que la persona

encargada de realizar el análisis del otorgamiento del crédito no sea la misma que realice el proceso de cobranza, en este sentido una buena opción es dejar dos auxiliares encargados del análisis de crédito y uno de la gestión de cobranza. A continuación, se presenta el organigrama que podrían utilizar para el área de crédito y cobranza.

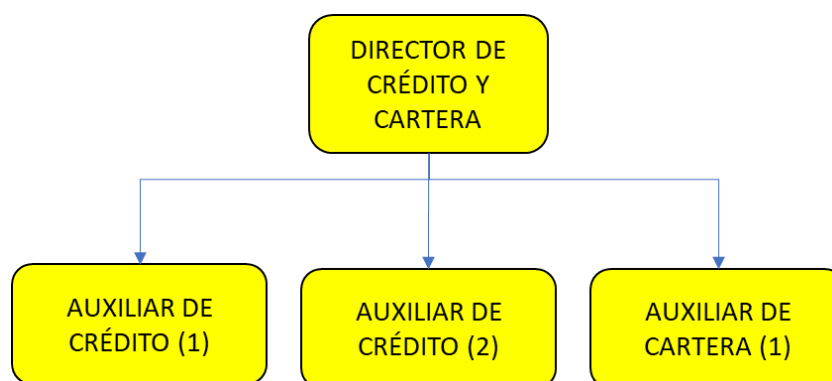


Ilustración 3. Organigrama propuesto. Elaboración propia

10. Marco legal

(Fajardo, 2003) En Colombia, el cooperativismo se crea en la cultura comunitaria de los pueblos precolombinos y en las experiencias del cooperativismo europeo que inició a mediados del siglo XIX. Formalmente las cooperativas iniciaron sólo a partir de 1931, año en el cual el gobierno nacional presidido por Enrique Olaya Herrera expidió la Ley 134 que fue el primer marco jurídico de estas organizaciones en nuestro país.

La legislación colombiana, define la cooperativa como una empresa asociativa sin ánimo de lucro, en las que está establecida la irrepartibilidad de reservas sociales y en caso de liquidación, la del remate patrimonial. Sus beneficios son eminentemente sociales, en la cual los trabajadores o los usuarios son los aportantes y gestores de la empresa, creada con el objetivo de

producir o distribuir conjunta y eficientemente bienes o servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general. Las cooperativas en Colombia han tenido un gran crecimiento y actualmente, el país cuenta con 3.560 de ellas, consideradas grandes contribuyentes al sector de la economía en temas de empleo, vivienda y educación.

Las principales leyes y decretos sobre el sector solidario en Colombia son; la ley 79 de 1988, en la cual se resalta la importancia de las cooperativas para el desarrollo de la economía nacional, la ley 454 de 1998 que permite la creación de la Superintendencia de la Economía Solidaria y por último de ley 1233 de 2008, que determinan las contribuciones a la seguridad social y se crean contribuciones especiales para las mismas. También hay decretos que regulan al cooperativismo, y uno de ellos es el decreto 1481 de 1989 por el cual se determina la constitución, responsabilidad y sanciones de las cooperativas.

11. Metodología

1. Diseño de una encuesta para analizar el clima organizacional dentro de la cooperativa, identificación y satisfacción del personal de la misma, con el fin de identificar las posibles falencias en los procesos dentro de la entidad.
2. Recolección, análisis y descripción de los elementos necesarios para llevar a cabo la investigación dentro de la organización, tales como; organigrama, manuales de funciones y procedimientos, definición de las responsabilidades de los trabajadores en la cooperativa, formatos utilizados en el proceso de gestión de cobranza.
3. Se hará una revisión de los formatos y guiones de conversación utilizados en la cooperativa para el proceso de cobranza y entrevistas directas con el personal para conocer y verificar el proceso que se lleva a cabo

4. Con la información recolectada se procederá a realizar el análisis del proceso y con esto se efectuarán posibles recomendaciones, para darle así cumplimiento a los objetivos propuestos para esta investigación.

11.1. Hallazgos de la encuesta

Con el fin de analizar si los empleados tienen conocimiento sobre el control interno, y cómo se desarrolla en su empresa, se realizó una encuesta. En ella se pudo evidenciar que la mayoría de personas han trabajado por un largo periodo en ella. Además, el 90% de ellos conocen su manual de funciones y sobre el trabajo que desarrolla la compañía con respecto al control interno. Sin embargo, el restante presenta desconocimiento del tema debido a algunas fallas en la comunicación entre los empleados y al mismo tiempo la influencia que tiene la antigüedad de algunas personas y la no actualización de sus cargos. Para lo cual, es importante que la empresa evalúe este caso y así poder tomar las acciones pertinentes.

1. ¿Cuánto tiempo lleva en la organización?

15 respuestas

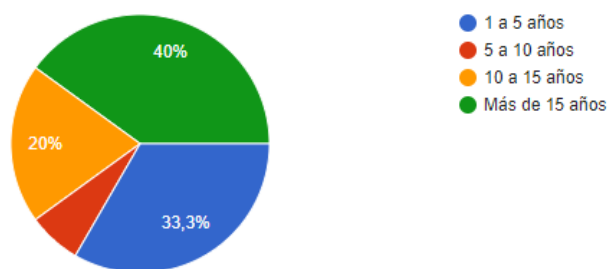


Ilustración 4. Encuesta. Elaboración propia

Interpretación: Se puede observar que la mayoría de personas han permanecido por más de 15 años en la organización, lo cual por un lado es bueno ya que conocen bien los procesos que realizar, sin embargo, con este tipo de prácticas los empleados se vuelven muy

mecánicos, por lo que se aconseja rotar al personal y adaptar a los trabajadores a todo tipo de actividades que realizan en la organización.

4. ¿Cuántas horas emplea en su jornada laboral?

15 respuestas

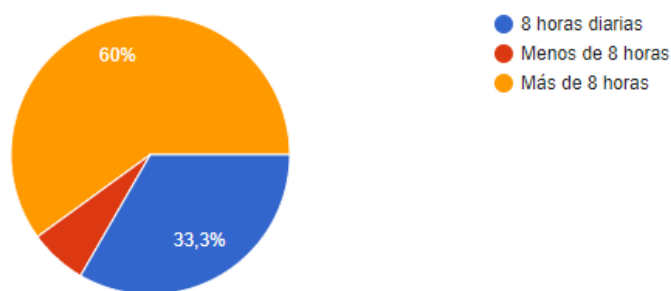


Ilustración 5. Encuesta. Elaboración propia

Interpretación: Debido a que la mayoría de las personas respondieron que su trabajo emplea más de ocho horas, a pesar de recibir recompensa en tiempo por este esfuerzo, es importante considerar el pago de horas extras, ya sea por mucho trabajo o por cualquier condición que se presente en estos casos.

5. ¿Después de terminar la jornada de trabajo, continúa haciendo labores que le quedaron pendientes? Si la respuesta es SI, responda ¿Cuál es la razón?, de lo contrario solo conteste NO

13 respuestas

No
NO
A VECES
si, porque se manejan procesos, que no se pueden realizar durante la atención al publico
NO ES SIEMPRE, PERO LOS PRIMEROS DÍAS EN ESPECIAL NECESITO ENTREGAR INFORMES Y PREFIERO TENERLOS A TIEMPO PARA ANALIZARLOS MEJOR ANTES DE ENTREGAR
En el cargo se tienen actividades que son de importancia y urgentes para el asociado, por lo tanto, debo ser responsable y dar respuesta oportuna a todas las obligaciones.
si, por imprevisto del día a día que no permiten cerrar las tareas establecidas o programadas.
si, la razón es por cosas que con fechas se deben cumplir por ejemplo reportes e información para la toma de decisiones
trato de terminar todo el mismo día.
no
Si , no siempre , pero hay ocasiones que tocan
Dirijo el departamento de Tecnologías de información, donde la responsabilidad exige disponibilidad de tiempo más allá del horario normal de trabajo, es importante también mencionar que generalmente no existen restricciones más allá de lo normativo, al momento de solicitar permisos en horario laboral.

Ilustración 6. Encuesta. Elaboración propia

Interpretación: Para solucionar estos problemas, se aconseja que se implementen algunos programas, que permitan hacer el trabajo más rápido y eficiente. Además, para los trabajadores que atienden a sus clientes es importante que realicen su trabajo o la diligencia de papeles necesarios en el momento en que se efectúa la visita. Por último, es importante que cada uno tenga un rol establecido para cada cargo, dependiendo de la demanda de personal y el área en el que se desempeñe.

6. ¿Considera que el ambiente de trabajo es adecuado?

15 respuestas

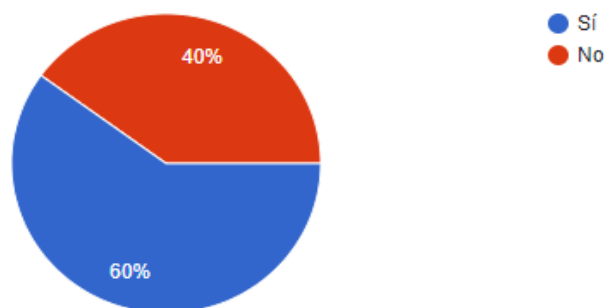


Ilustración 7. Encuesta. Elaboración propia

Interpretación: En esta pregunta una gran parte de la organización respondió que no es el adecuado, es importante que el gerente o la administración entre a evaluar detenidamente este problema, para solucionarlo lo antes posible.

9. ¿Cree que se atribuyen muchas funciones para el cargo? Si su es respuesta es SI, explique el ¿Por qué?, de lo contrario solo responda NO

14 respuestas

NO
No
si, ya que realizamos atención al publico, y debería estar concentrado la atención en dos personas, y una sola persona que se dedique a procesos
NO, pero si se requieren herramientas tecnológicas que de mas apoyo al desarrollo delas actividades.
Si, en ocasiones hay funciones que no están acordes con el cargo, pero se realizan con gusto y con el mismo compromiso adecuado y cumpliendo con lo establecido.
No.
noo
Si, en ocasiones se generan mas funciones.

Si, algunas por la conformación histórica del organigrama del recurso humano y el conocimiento sobre algunas actividades distintas a la contratad; otras por voluntad de colaborar en los procesos para que Multiroble cumpla su misión y visión..

Ilustración 8. Encuesta. Elaboración propia

Interpretación: De acuerdo a esto es importante entrar a evaluar el manual de funciones de la entidad y segregar funciones, ver donde se necesita más personal y donde está sobrando, para así contribuir a una mayor eficacia y salud para los trabajadores.

15. ¿Sabe usted que es control interno?

15 respuestas

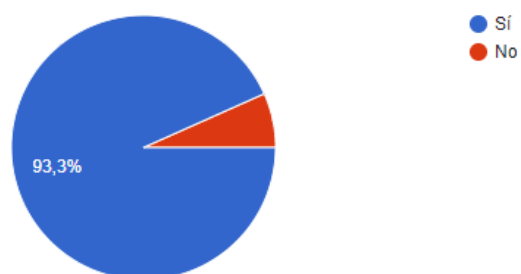


Ilustración 9. Encuesta. Elaboración propia

Interpretación: Existe una persona que no conoce sobre control interno, puede ser por la misma razón anterior, sin embargo, es importante que todos los trabajadores estén informados sobre este concepto y cómo se desarrolla en la empresa.

19. ¿En su cargo y dentro de sus funciones hacen retroalimentación sobre su trabajo?

14 respuestas

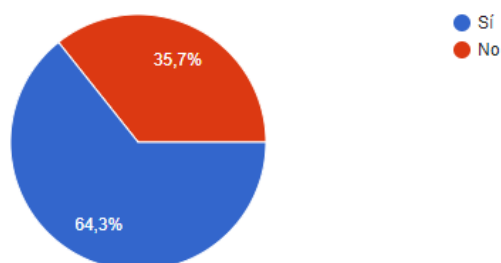


Ilustración 10. Encuesta. Elaboración propia

Interpretación: Este es un punto muy importante dentro de la organización, porque tanto los clientes como los trabajadores deben tener un adecuado comportamiento y con eso se tiene en cuenta la retroalimentación, para así tener un buen ambiente en la empresa. Para esto, se debe entrar a evaluar a las personas que respondieron que no, ya que es muy importante tocar este punto para mejorar el clima organizacional.

23. ¿Sus peticiones, quejas y reclamos son tenidos en cuenta?

14 respuestas

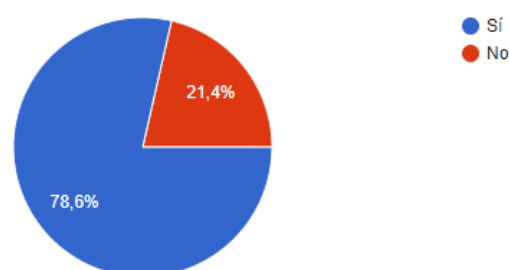


Ilustración 11. Encuesta. Elaboración propia

Interpretación: Con base en esto es importante tener en cuenta estos casos y al mismo tiempo, implementar un buzón de sugerencias para los clientes y quienes quieran realizar algún comentario anónimo. Todo esto con el fin de mejorar y recibir retroalimentación como empresa.

El análisis anterior se realizó con el fin de generar a la cooperativa un punto de vista externo con respecto al manejo actual de sus empleados, con lo cual pueden entrar a evaluar que tanto afecta cada una de las respuestas anteriores en el desempeño de sus trabajadores; y al mismo tiempo hacer retroalimentación y mejoras en sus formas de presentación de funciones y en los cargos que cada uno tiene bajo su responsabilidad.

11.2. Gestión de cobranza actualmente dentro de la cooperativa

11.2.1. Análisis y sugerencias a políticas generales del proceso de cobranza.

En todo caso, es responsabilidad del jefe de crédito y cartera mantener informado al gerente y al director administrativo y financiero, el estado de los procesos de cobranza.

En Multiroble se aplican las siguientes políticas para la cartera morosa:

Políticas para cobranza	Aspectos a tener en cuenta
1- Un crédito se considera en mora cuando, no se recibe el pago completo en la fecha establecida en el plan de pago; para pagos mensuales, la fecha de corte es el último día del mes, y para pagos quincenales la fecha de corte es el 15 de cada mes.	La cooperativa no es clara en cuanto a los días de desembolso y el día de pago, esto es de suma importancia, ya que los asociados deben tener presente esas dos fechas para saber en realidad cuando deben responder por su obligación, esto con el fin de especificar si todos los créditos tienen un plazo de pago de un mes o a cada cliente se le hace su respectivo cobro de interés y capital tomando en cuenta los días desde el

	desembolso
2- El pago parcial de la cuota comprometida, pone la obligación en mora.	Los deudores deben tener presente las diferentes situaciones que se pueden presentar para el no pago de su deuda, por lo cual es importante aclarar estos casos antes de realizar la aprobación del crédito.
3- La institución tiene un registro sistematizado de las gestiones de cobranza a asociados en mora. El registro de altura de la mora es usado para medir la cultura de pago del asociado con Multiroble	El registro debe ser periódico y establecer todos los datos de la persona a la cual se le hizo el reporte, además es necesario especificar en qué casos se hace el registro y por qué situaciones, y actualizarlo constantemente.
4- En cada cobro se indicará con claridad toda la información que facilite al deudor conocer su estado de mora y el nombre de las personas de la institución con que puede llegar a un acuerdo de pago; se le informará el valor en mora, a qué períodos no pagados corresponde y el número de días en mora.	Se debe tener en cuenta como se valida la identificación de la información y con base a este crear unas políticas de seguridad, donde se pueda saber claramente la información de cada asociado y a continuación, las personas que realizan el proceso de cobranza deben tener un guion a seguir donde se especifique la conversación que van a tener con su respectivo cliente y así, en todo momento ser respetuoso y al mismo tiempo aumentar la efectividad del

	proceso
5- Multiroble efectúa el cobro al deudor y al (los) codeudor(es) y mantiene disposición para escucharlos cuando manifiesten dificultades comprobadas para atender oportunamente los compromisos de pago.	Es importante especificar qué pasa cuando el deudor y el codeudor no quieren renegociar y por lo tanto no pagan la deuda, deben existir otras herramientas de negociación cuando esto ocurre
6- Al asociado y a su codeudor (s) se les informa sobre el deber que tiene Multiroble de reportar la morosidad a las centrales de información financiera. Los reportes solo lo podrá efectuar transcurridos veinte (20) días calendario siguientes a la fecha de envío de la comunicación en la última dirección de domicilio del afectado que se encuentre registrada en los archivos de la cooperativa y sin perjuicio, si es del caso, de dar cumplimiento a la obligación de informar al operador, que la información se encuentra en discusión por parte de su titular, cuando se haya presentado solicitud de rectificación o actualización y ésta aún no haya sido resuelta.	Se puede hacer una modificación eliminando el envío de la notificación a las centrales de riesgo siempre y cuando se realice la aclaración de esta situación en el momento inicial de la solicitud de crédito, es decir, tener en cuenta que en el momento de solicitar el crédito ya sepa que si no cumple durante un tiempo estipulado con las políticas de la cooperativa será reportado a las centrales de riesgo. Si no cancela su deuda después del reporte a las centrales de riesgo, se pasa a cobro jurídico, siempre y cuando su obligación sea mayor a 10.000.000.
7- Los empleados o empresas responsables	Se debe entrar a evaluar los horarios de

<p>de la gestión de cobro tienen en cuenta los siguientes criterios: - La comunicación se hace de manera respetuosa, evitando abusar de la posición dominante, por ser el acreedor. - Establecer el contacto, (llamadas telefónicas) entre las 8 A.M. y las 7 P.M. de lunes a sábado. Indicar la mora y el estado de la misma, solo al deudor y el(los) codeudores). - En la comunicación se precisarán los siguientes datos: Línea(s) de crédito, valor pendiente de pago, fechas de vencimiento y número de días de mora, datos de contacto de los empleados o terceros autorizados por Multiroble a quienes puede acudir para realizar eventuales acuerdos de pago.</p>	<p>atención que realiza la cooperativa en cuanto al proceso de cobranza por medio de llamadas telefónicas, para este caso recomendamos tomar el horario que estipula la superintendencia; 7 a.m. a 9 p.m. de lunes a viernes, sábados de 7 am a 4 pm y los domingos de 7 am a 1 pm. Por otro lado, tener en cuenta el guion de comunicación antes mencionado y realizar una lista de los datos que van a solicitar a cada asociado, al mismo tiempo de un protocolo de espera efectuado por la compañía.</p>
<p>8- Las revelaciones sobre morosidad se harán conforme lo establecen las disposiciones regulatorias de la Superintendencia de la economía solidaria sobre la materia.</p>	<p>Las revelaciones sobre morosidad se deben realizar semanalmente, según las condiciones que presenta la empresa actualmente.</p>

Tabla 2 Comparación de políticas. Elaboración propia

11.2.2. Gestión de cobranza que se desarrolla en la cooperativa.

Actualmente, esta es la gestión de cobranza que realiza la cooperativa con los asociados que se encuentran en mora, luego de incumplir con el pago de una de sus cuotas. El siguiente flujograma nos muestra el proceso actual que se desarrolla para lograr comunicarse con el deudor y hacer lo estipulado en las políticas, y de esta manera lograr nuevos acuerdos de pago para seguir con el cumplimiento del crédito.

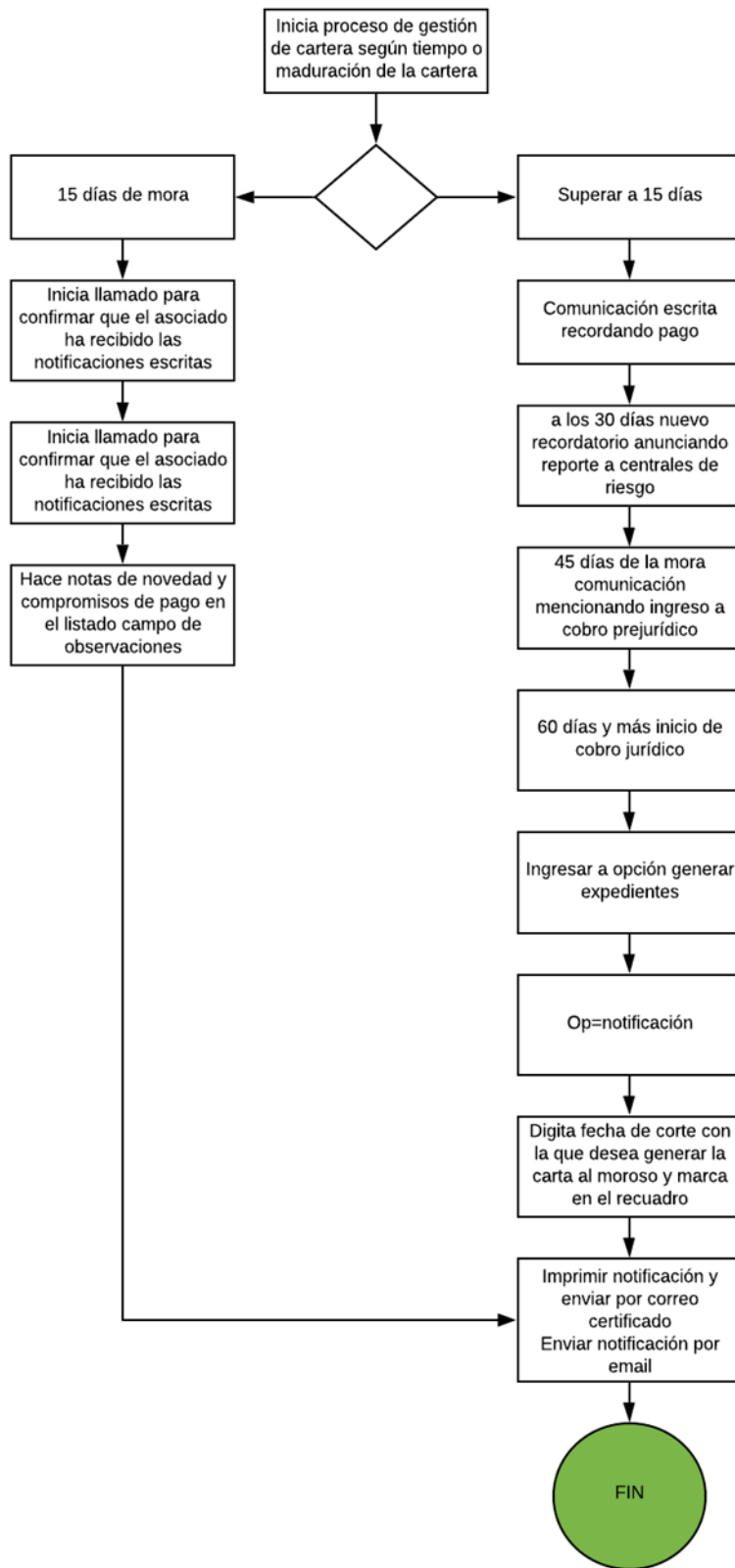


Ilustración 12. Flujoograma. Tomado de la empresa

11.2.3. Flujograma propuesto del proceso de cobranza.

Después de analizar y entender cómo funciona la gestión de cobranza, se debe tener en cuenta que toda la gestión que se le realiza al asociado que se encuentra en mora debe quedar registrada en el sistema, porque es necesario llevar control de todas las conversaciones que se tienen con el cliente. En este registro debe quedar consignado el nombre de la persona que se comunicó con el deudor, el día, hora y fecha en la cual se realizó, además dejar por escrito las observaciones relacionadas con la información que se obtuvo durante la llamada.

Además, es fundamental que el flujograma que presente la cooperativa explique claramente el proceso, donde se especifique quien realiza cada función y de qué manera, los formatos que emplearon en cada llamada de acuerdo a la situación que se presente, el registro obtenido y el protocolo utilizado en el proceso. Todo indica que se tardan en comunicarse con el deudor y validar la problemática de mora porque, no especifican que días descargan del sistema la información de los morosos. Por lo anterior, este es el flujograma que proponemos para la cooperativa tomando en cuenta el análisis y las observaciones que ya se han mencionado anteriormente.

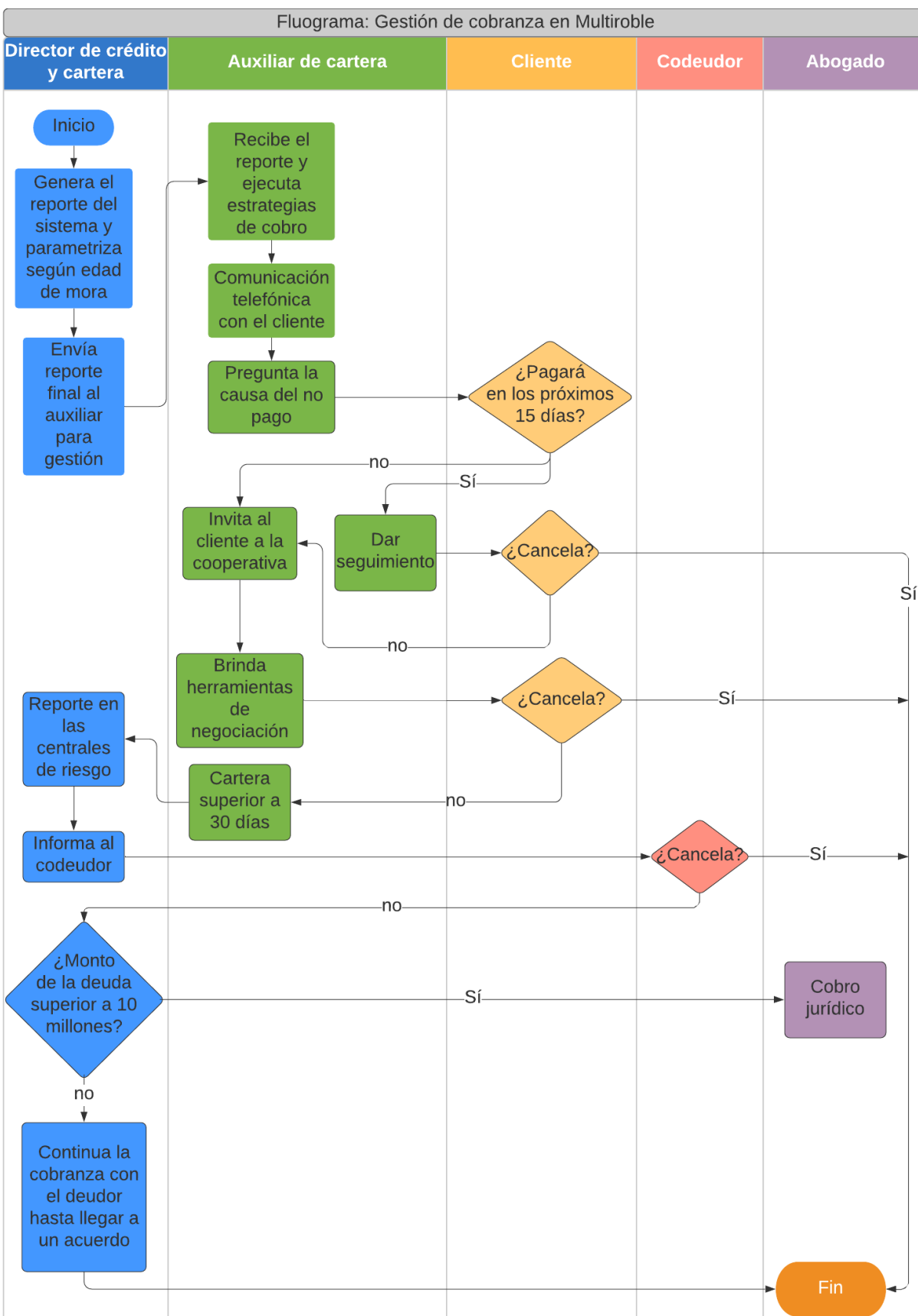


Ilustración 13. Flujoograma propuesto. Elaboración propia

11.2.4. Herramientas de negociación para los asociados que se encuentran en mora.

Los acuerdos de pago, son un mecanismo mediante el cual se materializa la voluntad de las partes, en este caso entre el deudor y Multiroble, representado éste último por el gerente, el gerente suplente y el jefe de crédito y Cartera para lograr la normalización de las obligaciones. Aunque se presenten casos de mora, la cooperativa se construye bajo los principios de solidaridad y ayuda mutua de la economía solidaria, es por esta razón que antes de llevar una situación de morosidad a altas instancias, la cooperativa toma la decisión de negociar con el asociado y brindarle formas de pago que faciliten el cumplimiento de su obligación, antes de obtener un compromiso jurídico.

Para este tipo de situaciones, Multiroble ha determinado que el jefe del área estudiará cada caso y, si el deudor demuestra que su mora se origina en una grave situación sobrevenida, en circunstancias imprevistas o imprevisibles, podrán llegar a fórmulas de arreglo diferentes a lo establecido en las condiciones para acuerdos de pago y al cobro por la vía coactiva. Si posterior a esto, el moroso recae de nuevo, el gerente o el gerente suplente recomendará al Comité Evaluador de Cartera que se tome la decisión de pasar la obligación al cobro jurídico.

12. Conclusiones

La cooperativa en general tiene un adecuado manejo del control interno y en cuanto al área de investigación tiene una buena gestión de cobro. Sin embargo, luego del análisis y el trabajo de campo realizado, la información suministrada dentro del área de cobranza presenta carencias que impiden el buen desarrollo del control interno y tener claridad de todo el proceso realizado.

Dentro de la empresa se presenta poca rotación de las actividades y al mismo tiempo, la mayoría de los empleados llevan más de diez años trabajando en la cooperativa, lo que afecta el clima organizacional y el buen desarrollo de sus actividades, puesto que los trabajadores no se sienten a gusto con su ambiente de trabajo. Estos son temas importantes que la administración debe tener en cuenta, ya que estos comportamientos al largo plazo afectan su negocio en marcha.

Desde nuestro punto de vista académico, consideramos que las propuestas que hemos hecho ayudaran a mejorar el proceso de cobranza y el clima organizacional dentro de la misma, generando eficiencia en los procesos y fortaleciendo su control interno. Todo esto, con el fin de contribuir al crecimiento organizacional y que la empresa se anticipe a posibles riesgos.

13. Recomendaciones

Teniendo en cuenta el punto de vista del control interno, siendo este nuestra base para la realización del proyecto de grado, daremos cumplimiento a nuestros objetivos de brindar mejoras al proceso de cobranza que se lleva a cabo en la cooperativa. Dejando a su disposición una gestión académica con la intención que se tenga en cuenta como una mejora en su proceso.

13.1. Herramientas de negociación para los asociados que se encuentran en mora

Como se mencionó anteriormente, antes de pasar al cobro jurídico para hacer efectivo el pago de la obligación, el asociado tiene la oportunidad de negociar con la cooperativa y realizar un nuevo acuerdo de pagos que le facilite seguir con el cumplimiento de la misma. En este caso, el control interno juega un papel importante, pues es claro que el funcionamiento de la cooperativa depende en gran parte de su cartera, es por esta razón que Multiroble, debe tener a su disposición diferentes herramientas de mitigación que se ajusten a sus asociados y de esta forma evitar el no pago de sus créditos en situaciones que el asociado no pueda seguir con el cumplimiento al acuerdo inicialmente pactado.

Existen diferentes herramientas de mitigación que Multiroble puede ofrecer a sus deudores morosos, entre ellas están:

Tabla 3. herramientas. Elaboración propia

Mecanismos de recuperación	
<p>Modificación</p> <p>Es una forma de modificar las condiciones originales del crédito las cuales le facilitan</p>	<p>Reestructuración</p> <p>Es un mecanismo creado para atender aquellas necesidades que presentan los</p>

<p>a los deudores continuar cancelando oportunamente, se realizan cambios en cuanto a tasa de interés, plazo y sistema de amortización. Es un acuerdo celebrado entre el deudor y la cooperativa. No genera marcación en centrales de riesgo.</p>	<p>deudores frente a una situación económica desfavorable. Consiste en modificar las condiciones originales en búsqueda que el deudor pueda cancelar oportunamente la obligación. Es un acuerdo que celebra el deudor y la cooperativa, a nivel financiero están normados bajo las Leyes 550 de 1999, 617 de 2000 y 1116 de 2006. Se trata de mejorar las condiciones de la deuda a la capacidad actual de pago del deudor y poder así generar un nuevo plan de pago que le permita una cuota más cómoda a un tiempo más amplio conservando la misma tasa de interés. La reestructuración es un producto que se ofrece a clientes que presentan reducción o pérdida de su fuente de ingreso debido a problemas temporales o de largo plazo.</p>
<p>Cancelación total</p> <p>Puede ocurrir que un cliente solicite el saldo para cancelar la totalidad de la obligación y requiera un descuento adicional debido a una situación particular</p>	<p>Volver al día</p> <p>Este producto se ofrece a clientes que desean normalizar su producto, generalmente son clientes que por circunstancias temporales han suspendido</p>

<p>como pérdida del empleo, salida definitiva del país, calamidad familiar etc. También puede ocurrir que un asociado se encuentre en mora, con proceso jurídico avanzado y desee cancelar la deuda haciendo una propuesta de pago con condonación de intereses, honorarios, seguros, etc. En casos fuera de política se podrán presentar con el estamento superior para aprobación como excepción.</p>	<p>el pago de la obligación y una vez superada la situación y ya ha sido superada la situación realizar un acuerdo de pago en corto tiempo para mantener al día su obligación.</p>
---	--

Brindarles estas opciones a los deudores morosos, es una buena gestión de control interno para la entidad y para los asociados, porque permite anticiparse a un evento de incumplimiento el cual se convierte en una problemática para ambas partes, por otro lado, el asociado tiene la oportunidad de evitar el pago por interés de mora, además mejora el flujo de efectivo de la cooperativa evitando que sus asociados en esta situación afecten el mismo. Estas herramientas se pueden ofrecer a los asociados 1 o 2 veces en un espacio de 1 y 3 años.

13.2. Guion de comunicación en el proceso de cobranza

Dentro del área de cobranza es importante establecer un guion de dialogo en el momento de realizar una llamada con el fin de no omitir ningún dato relevante o requerimiento que necesita la empresa para continuar con el proceso, más aún cuando se trata de clientes con moras tardías, para esto es importante que el empleado encargado de realizar este trabajo estudie muy bien la conversación y preguntas que va a realizarle al cliente antes

de hacer la llamada. A continuación, se presentan algunas recomendaciones para efectuar y preparar el guion de dialogo a emplear con cada cliente.

1. En primer lugar, se debe asegurar que el asesor de la cooperativa está hablando realmente con el titular que necesita y es la persona correcta. Para esto, debe preguntar con quién está hablando y luego cuando el asesor se presente se procede a decir su nombre, la empresa y explicar el motivo de la llamada. Otra de las preguntas que puede realizar el empleado para saber si realmente está hablando con la persona indicada y responsable de la deuda, es preguntar su número de cedula, fecha de expedición, cuentas bancarias entre otros. Y de este modo evita que la empresa de información a un tercero que no está autorizado, y, por otro lado, si la llamada empieza por explicar el motivo podría correr el riesgo de que quien se presente se haga pasar por otra persona.

2. Una vez el asesor se asegure que realmente está hablando con el titular de la obligación procede al saludo inicial, identifica el nombre y el de la empresa, en este caso Multiroble, y expresa claramente que está llamando por una deuda existente con la compañía. Si la llamada está siendo grabada debe ser informado desde el principio conforme a las normativas del servicio.

3. Expresar con claridad cuál es la deuda existente, por qué concepto y cuáles son las consecuencias de incumplimiento. Es recomendable pedir el pago completo desde el principio, ya que preguntas como: “¿Cuánto puedes pagar?” o “¿Estas en condiciones de pagarlo?” genera desconfianza y hará que el deudor encuentre formas de evadir la llamada, es preferible preguntar “¿Cómo pretende pagar la deuda?”. Así va directamente a la negociación de pago y no se pone en duda el no pago de la misma.

4. Después de dar toda la información sobre la obligación, se procede a escuchar al cliente, el cual posiblemente preguntara sobre las opciones de pago y de financiación para saldar su deuda, y al mismo tiempo de una explicación sobre la razón de su mora, de su situación actual y su actividad actual. Aquí, lo importante es escuchar al deudor y verificar si en realidad tiene intención de saldar la deuda para buscar la forma de realizar una promesa de pago al final de la llamada.

5. Preparar las respuestas a preguntas más frecuentes que se puedan presentar durante el proceso, para así si hay algún obstáculo o contratiempo se solucione de una manera eficiente, manteniendo siempre la amabilidad y buena disposición.

6. Se debe dialogar para encontrar una solución, en el guion se debe contemplar las posibles opciones de pago que se le van a ofrecer al deudor de acuerdo con las diferentes situaciones que pueda presentar el cliente.

7. Cerrar el trato, logrando una promesa de pago, en el guion de cobranza se debe incluir oraciones que contribuyan al compromiso, el cliente debe establecer fechas, monto a pagar y el medio por el cual lo va a realizar. Esta información se le puede enviar al cliente vía correo electrónico o mensaje de texto para que quede el registro de la misma y que los dos tengan presente las mismas condiciones.

8. Por último, es fundamental documentar todos los detalles en el sistema de gestión de cobranza que tiene la compañía. Claramente cuando se ha concretado un acuerdo, ya que muchos de ellos terminan no efectuando el pago, por lo cual se necesitará realizar nuevamente el proceso, de igual forma si no se pudo concretar un acuerdo es importante registrarlo para insistir más adelante.

En todos los casos es importante establecer un mecanismo donde se explique qué está haciendo el asesor para que el cliente no piense que se cortó la comunicación y no se pueda continuar con el proceso.

A continuación, se presenta el guion que Multiroble podría tomar como referencia dentro de la gestión de cobro:

Tabla 4. Guion. Elaboración propia

GUION	
Guion de saludo	Muy buenos días/tardes
	Nombre y apellido del asesor
	Nombre de la empresa
	Indaga nombre del asociado, identificación, no. de teléfono celular, fijo, extensión, dirección y correo electrónico de contacto.
	Uso de frase de cortesía con el asociado: ¿cómo se encuentra el día de hoy?
	Dependiendo de la respuesta del cliente construye una frase empática: me alegra que se encuentre bien.
	Da la bienvenida al cliente y pregunta: ¿en qué le puede colaborar?
Motivo de la llamada	Pregunta al cliente si tiene un radicado previo
	Valida en el sistema en que parte del proceso se encuentra o si ya fue cerrado el caso y la respuesta
	Verifica con el cliente el seguimiento a su solicitud, facilita datos
Negociación/ ofrecimiento	Identifica el requerimiento del cliente
	Profundiza motivo de no pago, confirma información en el sistema, últimas gestiones
	Confirma con el asociado situación actual y confirma datos de ingresos y costos
	Informa al titular no. de obligación, saldo en mora, saldo total, días de mora.
	Escucha propuesta del asociado.
	Si se concreta una negociación valida con el asociado origen de los fondos, forma de pago
	Contextualiza situación, parafrasea, cierra la negociación
	Confirma fecha de pago y acuerda

	condiciones con el asociado
Comunicación	Evita tutear
	Usa palabras como Sr. Sra.
	Evita el uso de palabras como: obvio, le repito, ¿entendió?
	Usa palabras como: Claro que sí, estamos para servir, ¿le puedo ayudar en algo más? ¡Con gusto!
	En cuanto a los modismos evita: Aja, Ok, vale, listo, etc.
	Habla en tercera persona y evita involucrarse en el problema: hacemos, tenemos.
	Los tecnicismos deben tener buen uso: en caso de no ser palabras tan frecuentes se deben cambiar por palabras comunes.
	Las muletillas deben evitarse si se dicen en una conversación al menos 3 veces seguidas: perfecto, correcto
	Las dubitativas generan inseguridad y mala reputación: yo creo, digamos, ehh, humm, más o menos, pregunto y le aviso.
Diminutivos: pueden generar en el cliente que su empresa no es lo suficientemente importante	
Protocolo	Si quien recibe la llamada debe considerar averiguar información y se tardara lo mejor es informar que se devuelve la llamada, de lo contrario debe indicar al cliente que debe esperar y continuamente informar que está en línea, cuando retorne a la llamada debe agradecer por la espera.
	Debe dejar suspendida la llamada para evitar que el cliente escuche algún comentario.
	No debe realizar otra actividad mientras atiende al cliente, eso evita que deba solicitar al cliente que repita información.
	No debe atender información de otros casos o de sus compañeros mientras atiende otra llamada.
Despedida	Recuerda al cliente el nombre del asesor, se despide de manera cordial

Para que el guion estipulado por la empresa sea efectivo es importante que la persona que se vaya a dirigir al cliente mantenga siempre su profesionalismo y seriedad, ser amable con el asociado y verificar que cada una de las frases aportan a la información que solicita la empresa. Al mismo tiempo, mostrar empatía con quien se está comunicando y comprobar que el cliente realmente está entendiendo la información suministrada.

13.3. Monitoreo a los deudores morosos

Además de diferenciar si corresponde a una mora inferior o superior a 15 días, y luego de comunicarse con el deudor se debe dejar constancia dentro del sistema de la cooperativa sobre el acuerdo estipulado con el cliente, y al mismo tiempo evaluar la efectividad con que se realizó la gestión de cobro. Para esto es importante seguir un plan de monitoreo, el cual se debe evaluar una vez terminado el proceso de cobro. A continuación, se presenta un formato de monitoreo que puede utilizar Multiroble para cumplir con lo antes descrito:

Tabla 5. Monitoreo. Elaboración propia

Nombre del evaluado:	
Fecha:	
Tipo de Monitoreo	Presencial
	Telefónico
Saludo y Despedida	Se presentó con el cliente informando nombre, cargo, empresa.
	Valida motivo de la llamada entrante.
	Se dirige con respeto al cliente.
	Está atento de la solicitud del cliente y evita realizar otra actividad
	Evita hacer uso de muletillas, diminutivos, dubitativas
	Si utiliza tiempo para resolver alguna situación agradece al cliente por la espera
	Se despide indicando nombre, no. radicación de solicitud hecha por el cliente.
Cliente - perfilación	Indaga acerca del problema que presenta el cliente

	valida en el sistema o programa reclamaciones anteriores
	Revisa respuestas de solicitudes y genera preguntas al cliente para identificar si fue resuelto
	Asigna número de radicación y técnico que genera respuesta
	Confirma datos con el cliente de ubicación, teléfono y encargado de suministrar información en la empresa
Manejo del cliente	Responde adecuadamente las preguntas del cliente
	Indaga las posibles alternativas de solución
	Escala el caso si fuere necesario
	Indica los beneficios, fecha y hora de respuesta
Acuerdo	Concreta al cliente los pasos a seguir.
	Maneja objeciones.
Comunicación	Uso adecuado del tono de voz
	Es empático con el cliente
	Brinda información correcta al cliente
Observaciones	Registra en el sistema la información obtenida durante la llamada
	Genera reporte de la llamada al técnico encargado

14. Bibliografía

- Contreras, J. E., & Mojoca Giraldo, J. P. (2018). *Diseño del sistema de control interno del fondo de empleados club campestre de Ibagué (Tesis de posgrado)*.
- Cooperativas, A. C. (2019). *Principales leyes y decretos sobre el sector cooperativoy solidario*.
- Fajardo, M. A. (2003). Presencia del cooperativismo en Colombia. *UNICOOP*, 18.
- Gaitán, R. E. (2015). *Control interno y fraudes análisis de informe COSO I, II y III con base en los ciclos transaccionales*. Obtenido de <http://nebulosa.icesi.edu.co:2070/?il=1170>
- Panamericana, U. (2019). *Universidad Panamericana*. Obtenido de <https://hipodec.up.edu.mx/blog/definicion-control-interno-y-componentes>
- Payssé, M. (2020). *Speech de cobranzas: consejos para elaborar un guion efectivo*.
- República, L. (2018). *La alta gerencia es una de las áreas que está más involucrada con el fraude empresarial*.

15. Anexos

ENCUESTA PARA ANALIZAR EL CLIMA LABORAL DE LA COOPERATIVA

Cuestionario para la revisión y evaluación del sistema de control interno

Generalidades:

1. ¿Cuánto tiempo lleva en la organización?
 - A. 1 a 5 años
 - B. 5 a 10 años
 - C. 10 a 15 años
 - D. Más de 15 años

2. Su contrato es a:
 - A. Término indefinido
 - B. Contrato temporal
 - C. Contrato de prácticas
 - D. Otro, ¿Cuál?

3. ¿Tiene conocimiento de la visión y misión de la entidad?
- A. Sí
 - B. No
4. ¿Cuántas horas emplea en su jornada laboral?
- A. 8 horas diarias
 - B. Más de 8 horas
5. ¿Después de terminar tu jornada de trabajo, continúa haciendo labores que te quedaron pendientes?
- A. Sí ¿Cuál es la razón?
 - B. No
6. ¿Consideras que el ambiente de trabajo es adecuado?
- A. Sí
 - B. No
7. ¿Te sientes cómodo dentro de tu grupo de trabajo?
- A. Sí
 - B. No
8. ¿Tiene conocimiento del organigrama o esquema de organización?
- A. Sí
 - B. No
9. ¿Sabe usted que es control interno?
- A. Sí
 - B. No
10. ¿Conoce el manual de funciones de la organización?
- A. Sí
 - B. No
11. ¿Tiene conocimiento exacto sobre sus funciones?
- A. Sí
 - B. No

12. ¿Si por determinado tiempo usted tiene que estar ausente en su cargo, la empresa tiene determinado un reemplazo del mismo?

- A. Sí
- B. No

13. ¿En su cargo y dentro de sus funciones hacen retroalimentación sobre su trabajo?

- A. Sí
- B. No

14. ¿Considera que es el adecuado?

- A. Sí
- B. No ¿Por qué?

15. ¿Conoces los beneficios a empleados que brinda la cooperativa?

- A. Sí
- B. No

16. ¿Usas alguno de los beneficios?

- A. Sí
- B. No

17. ¿Te encuentras a gusto o satisfecho en tu cargo?

- A. Sí
- B. No ¿Por qué?

18. ¿Crees que se atribuyen muchas funciones para tu cargo?

- A. Sí ¿Por qué?
- B. No

19. ¿Sientes que tus esfuerzos son remunerados de la manera correcta?

- A. Sí
- B. No

20. ¿Sabes cuál es la persona encargada de supervisar tú trabajo?

- A. Sí
- B. No

21. ¿Todas las tareas asignadas son explicadas de manera correcta y completa?

A. Sí

B. No

¿Por

qué?

22. ¿Recibe capacitaciones en las cuáles se promueve una cultura de administración de riesgos?

A. Sí

B. No