



**BENEMÉRITA UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA DE PUEBLA**

**FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE
POSGRADO**

**“LAS HABILIDADES DE NEGOCIACIÓN COLABORATIVA
COMO HERRAMIENTA DE EFICIENCIA EN LA GESTIÓN DE
COBRANZA EN INSTITUCIONES FINANCIERAS”.**

DIRECTOR:

M.D.U. Rufina Georgina Hernández Contreras.

TESIS

Para Obtener el Grado de
Maestro en Administración.

PRESENTA:

Anabel Pérez Sigüenza.

Puebla, Pue. Noviembre 2014



**BENEMÉRITA UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA DE PUEBLA**

**FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE
POSGRADO**

**“LAS HABILIDADES DE NEGOCIACIÓN COLABORATIVA
COMO HERRAMIENTA DE EFICIENCIA EN LA GESTIÓN DE
COBRANZA EN INSTITUCIONES FINANCIERAS”.**

DIRECTOR:

M.D.U. Rufina Georgina Hernández Contreras.

TESIS

Para Obtener el Grado de
Maestro en Administración.

PRESENTA:

Anabel Pérez Sigüenza.

Puebla, Pue. Noviembre 2014



M.A. Elisa Guillermina del Perpetuo Socorro Ruiz Rendón

Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado

Facultad de Contaduría Pública

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

Presente

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Directora de la Tesis** denominada: **"Las Habilidades de Negociación Colaborativa como Herramienta de Eficiencia en la Gestión de Cobranza en Instituciones Financieras"**, elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombre:

ANABEL PÉREZ SIGÜENZA

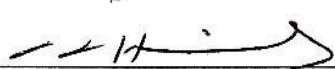
Informo a Usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Agradezco de antemano la atención prestada a la presente.

Sin otro particular, quedo de Usted.

H. Puebla de Z., a 11 de noviembre de 2014

Atentamente


M.D.U. Rufina Georgina Hernández Contreras.



M.A. Elisa Guillermina del Perpetuo Socorro Ruiz Rendón

Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado

Facultad de Contaduría Pública

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

Presente

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Asesora de la Tesis** denominada: **"Las Habilidades de Negociación Colaborativa como Herramienta de Eficiencia en la Gestión de Cobranza en Instituciones Financieras"**, elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombre:

ANABEL PÉREZ SIGÜENZA

Informo a Usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Agradezco de antemano la atención prestada a la presente.

Sin otro particular, quedo de Usted.

H. Puebla de Z., a 11 de noviembre de 2014

Atentamente


Dra. María Antonieta Monserrat Vera Muñoz.



M.A. Elisa Guillermina del Perpetuo Socorro Ruiz Rendón
Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado
Facultad de Contaduría Pública
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
P r e s e n t e

Por este conducto el que suscribe en mi calidad de **Asesor de la Tesis** denominada: **"Las Habilidades de Negociación Colaborativa como Herramienta de Eficiencia en la Gestión de Cobranza en Instituciones Financieras"**, elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombre:

ANABEL PÉREZ SIGÜENZA

Informo a Usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Agradezco de antemano la atención prestada a la presente.

Sin otro particular, quedo de Usted.

H. Puebla de Z., a 11 de noviembre de 2014

Atentamente



M.F. Gerardo Ablanedo Rosas.





BUAP

Oficio No. FCP-SIEP/162/14
Asunto: Digitalización de Tesis

C. ANABEL PÉREZ SIGÜENZA

Presente

*Por medio del presente tengo a bien comunicarle que se autoriza la digitalización en formato PDF, de la tesis denominada “**LAS HABILIDADES DE NEGOCIACIÓN COLABORATIVA COMO HERRAMIENTA DE LA EFICIENCIA EN LA GESTIÓN DE COBRANZA EN INSTITUCIONES FINANCIERAS**”, a fin de sustentar el examen profesional para obtener el grado de MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN.*

Sin más por el momento, quedo de ustedes.

ATENTAMENTE

“Pensar Bien, Para Vivir Mejor”

H. Puebla de Z., 12 de noviembre de 2014.

M.A. ELISA GUILLERMINA DEL PERPÉTUO SOCORRO RUIZ RENDÓN

Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado.



DEDICATORIAS Y AGRADECIMIENTOS.

Esta tesis es dedicada a tres personajes que ampliaron mi perspectiva sobre la resolución de conflictos:

- Johan Galtung por tener más que una mente brillante, un alma y voluntad que inspira a unirse a su causa y pensamiento; los estudios de la Paz y conflictos sociales.
- Fernando Montiel, representante de Transcend en México, por sus aportaciones, impulso de vanguardia en el país y asesoría como conocedor en la materia.
- Jessica Notini, líder y experta en negociación, por enseñar con vocación y ampliar con creatividad esta práctica.

Agradezco por su paciencia y apoyo como especialista en el tema a mi esposo Hugo Velázquez, con quien tengo la fortuna de compartir mi vida; al Capitán Morgado y esposa Doña Mari por su cercanía, ejemplo y respaldo moral.

Reconozco y doy gracias a mis asesores de tesis: Georgina Hernández, Monserrat Vera y Gerardo Ablanado por su confianza, tiempo y colaboración; quienes con su conocimiento y orientación hicieron posible esta investigación.

RESUMEN.

La presente tesis transparenta las deficiencias de la práctica de la cobranza tradicional en instituciones financieras, conduciendo por la historia, evolución y contexto actual de la cobranza; la cual ha llegado al grado de ser un problema social y modificado su reglamentación, lo que conlleva a implementar cambios en esta actividad. Por lo que, este estudio incorporó a la teoría de la negociación con un enfoque colaborativo, las aportaciones del Método Harvard de Negociación, habilidades prácticas para su desarrollo y la actual reglamentación en materia de cobranza.

Esta investigación utilizó un método mixto deductivo-inductivo, primero presentó el tema de manera general y posteriormente evaluó en una institución financiera como estudio de caso, los resultados de aplicar negociación colaborativa como vía de recuperación de su cartera vencida. De manera inductiva, se identificaron los puntos que favorecieron esta recuperación y se adaptaron en forma de propuesta. Por lo anterior, resultó la creación de un “Área de Solución de Conflictos de Deuda”, cuyo objetivo es una eficiente recuperación de cartera vencida y la solución de quejas de cobranza; con un perfil adecuado, proceso estructurado, habilidades y técnicas para su mejor práctica.

En general, se ampliaron las alternativas para una eficiente gestión de cobranza considerando sus efectos sociales, económicos y la reglamentación reciente a esta actividad, incorporando habilidades que faciliten la solución a los conflictos de deuda.

Palabras clave: cobranza, instituciones financieras, cartera vencida, negociación colaborativa, Método Harvard de Negociación, perfil, proceso, habilidades y técnicas.

ABSTRACT.

This thesis shows the deficiencies in the practice of Traditional Collection in Financial Institutions. It describes the history and evolution of Collection, and the current context of Collection practices; which has become a serious social problem and that had caused new modifications in the regulations which had brought changes in the Collection processes. Therefore, this research added to the Theory of Bargaining, with a collaborative approach, the contributions of the Harvard Negotiation Method, practical skills and the recent changes in the regulation in the area of Collection.

This research used a deductive-inductive mixed method. First, it showed the subject with a general approach. Then, a Financial Institution study case was analyzed, specially, the analysis focused in the results of the implementation of a Collaborative Negotiation of non-performing loans that this Financial Institution put in practice. Then, in an inductive approach, it had identified the facts that favored the retrieve of the non-performing loans. Finally, using all the information a proposal has been created, this is the development of an “Area of Conflict Resolution of Debt”. The objective of this new area is the efficient recovery of the non-performing loans and the settlement of complaints against the collection processes; through, an appropriate profile, a structured process and the implementation of skills and techniques for a better practice of Collection Process.

In General, new alternatives are proposed for an efficient collection management, considering the social and economic effects and the recent regulations in this activity. Also, it added new techniques for a better practice in the solution of the debt conflicts.

Keywords: collection, financial institutions, non-performing loans, collaborative negotiation, Harvard Negotiating Method, profile, process, skills and techniques.

ÍNDICE GENERAL.

RESUMEN/ABSTRACT

I.- INTRODUCCIÓN.	i
II.- PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.	ii
III.- JUSTIFICACIÓN.	v
IV.- OBJETIVO GENERAL.	viii
V.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS.	viii
VI.- PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.	viii
VII.- HIPÓTESIS.	ix
VIII.- VARIABLES.	ix
IX.- DISEÑO METODOLÓGICO.	x
X.- ALCANCES Y LIMITACIONES.	xiii
CAPÍTULO I.- ANTECEDENTES Y EVOLUCIÓN DE LA NEGOCIACIÓN COLABORATIVA Y DE LA COBRANZA.	2
1.1.- ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA NEGOCIACIÓN.	2
1.1.1.- Antecedentes de la Negociación Colaborativa en México.	6
1.2.- ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA COBRANZA.	9
1.2.1.- Antecedentes históricos del Crédito en Mexico.	11
CAPÍTULO II.- GENERALIDADES DE LA COBRANZA Y SU PROBLEMÁTICA EN MÉXICO.	15
2.1.- CONCEPTO DE CRÉDITO Y COBRANZA.	15
2.2.- ORGANISMOS DE CRÉDITO EN MÉXICO.	16
2.3.- PROBLEMÁTICA Y REGLAMENTACIÓN DE LA COBRANZA EN MÉXICO.	20
2.4.- PERFIL DEL COBRADOR TRADICIONAL Y NUEVAS TENDENCIAS DEL GESTOR DE COBRO.	25
CAPÍTULO III.- DOCTRINA Y TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN.	31
3.1.- CONCEPTO DE NEGOCIACIÓN.	31

3.2.- TIPOS DE NEGOCIACIÓN.	34
3.2.1.- La Negociación Distributiva.....	35
3.2.2.- La Negociación Intregadora o Colaborativa.	39
3.3.- EL MÉTODO HARVARD DE NEGOCIACIÓN.	44
3.3.1.- Principios del Método Harvard.	46
3.3.2.- Elementos del Método Harvard.....	49
3.3.3.- Conceptos Clave del Método Harvard.....	52
3.3.3.1.- MAAN.....	53
3.3.3.2.- Precio de Reserva.	55
3.3.3.3.- ZOPA	56
3.3.3.4.- Creación de valor mediante intercambios.....	57
3.4.- PLANIFICACIÓN DE LA NEGOCIACIÓN: ESTRATEGIA Y TÁCTICAS..	61
3.4.1.- Llevar a la otra parte a Negociar.	62
3.4.2.- Buen inicio de la Negociación.	64
3.4.3.- La comunicación en la negociación.....	64
3.5.- TÁCTICAS DE NEGOCIACIÓN.....	70
3.5.1.- Tácticas de Negociación Distributiva.....	70
3.5.1.1.- Establecer una oferta elevada. Anclaje.....	70
3.5.1.2.- Contraanclaje.	71
3.5.1.3.- Estar preparado para hacer concesiones.	72
3.5.1.4.- El reloj implacable. Utilice el tiempo a su favor.	73
3.5.1.5.- Opciones varias para un acuerdo favorable.....	73
3.5.1.6.- Cerrar el trato.	73
3.5.2.- Tácticas de Negociación Integradoras o Colaborativas.....	74
3.5.2.1.- Diálogo inicial.	74
3.5.2.2.- Diferenciar hechos, interpretaciones y juicios de valor.	76
3.5.2.3.- Escucha activa.	77

3.5.2.4.- Las preguntas.....	78
3.4.2.5.- El parafraseo.....	80
3.5.2.6.- Reformulación.	81
3.5.2.7.- La legitimación.	81
3.5.2.8.- El resumen	82
3.5.2.9.- Mensajes TÚ versus mensajes YO.....	82
3.5.2.1.0.- No positivo.....	83
3.5.2.1.1.- Explotar diferencias.	83
3.5.2.1.2.- Técnicas de expresión asertiva.	84
3.5.3.- Tácticas Generales, situar y evaluar continuamente.	85
3.5.3.1.- Enmarcar la situación.	85
3.5.3.2.- Evaluación y preparación continuada.	86
 CAPÍTULO IV.- REGLAMENTACIÓN DE LA GESTIÓN DE COBRANZA PARA ENTIDADES FINANCIERAS.	 89
4.1.- FUNDAMENTO LEGAL Y DISPOSICIONES GENERALES.	90
4.2.- DE LAS OBLIGACIONES DE LAS ENTIDADES FINANCIERAS.	92
4.3.- DEL REGISTRO DE DESPACHOS DE COBRANZA.	97
4.4.- DEL PROCEDIMIENTO PARA LA ATENCIÓN DE QUEJAS ANTE LA COMISIÓN NACIONAL.	99
4.5.- DE LAS SANCIONES.....	100
4.6.- DE LAS CONSULTAS Y TRANSITORIOS.	101
 CAPÍTULO V.- ESTUDIO DE CASO: PROBLEMÁTICA DE LA COBRANZA DE CARTERA VENCIDA EN FINANCIERA ADVANTE.....	 105
5.1 ANTECEDENTES	105
5.2.- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.	107
5.3 MERCADO, PRODUCTOS, SERVICIOS Y OPERACIÓN.....	111
5.4 DIAGNOSTICO	117
5.4.1.-Resultados Cuantitativos de la investigación.	120

CAPÍTULO VI.- PROPUESTA DE NEGOCIACIÓN COLABORATIVA PARA LA GESTIÓN DE COBRANZA DE CARTERA VENCIDA DE FINANCIERA ADVANTE.	129
6.1.- TOMANDO COMO BASE LOS RESULTADOS MÁS RELEVANTES DE LA INVESTIGACIÓN.	129
6.2.- DESTACANDO LAS IMPLICACIONES TEÓRICAS Y PRÁCTICAS DE LA INVESTIGACIÓN.....	131
6.3.- ESQUEMA DE LA PROPUESTA.	133
6.4.- PROPUESTA DE INCORPORACIÓN DE UN ÁREA DE SOLUCIÓN DE CONFLICTOS DE DEUDA.	134
6.4.1.- Glosario	134
6.4.2.- Creación del Área de Solución de Conflictos de Deuda.	135
6.4.3.- Perfil del Negociador de Deuda.	137
6.4.3.1.- Habilidades y capacidades	138
6.4.3.2.- Actitudes	139
6.4.4.- Procedimientos.	140
6.4.4.1.- Procedimiento del Registro del Personal de Cobranza.	140
6.4.4.2.- Procedimiento de Quejas de Cobranza.	143
6.4.4.3.- Procedimiento de Negociación de Cobranza de Cartera Vencida.	145
6.4.5.- Habilidades y técnicas prácticas para su actividad.....	148
6.4.5.1.- Escucha activa.	148
6.4.5.2.- Preguntas abiertas y cerradas.	148
6.4.5.3.- Parafraseo.....	149
6.4.5.4.- Reformulación.	150
6.4.5.5.- La legitimación.	150
6.4.5.6.- El resumen	151
6.4.5.7.- No positivo.	151
6.4.5.8.- Re-enmarcación o reencuadre.	151

6.4.5.9.- MAAN Y PAAN Mejor y peor alternativa de acuerdo negociado.	152
6.4.5.1.0.- Identificación de Posiciones e Intereses.	153
6.4.6.- Formatos y anexos.	154
Formato 6.1.- Registro del Personal de Cobranza.	154
Formato 6.2.- Registro de Quejas de Cobranza.	155
Formato 6.3.- Guía de contacto con el deudor.	156
Formato 6.4.- Preparación de Negociación de Cartera Vencida.	157
Formato 6.5.- Carta Invitación de Negociación de Deuda.	158
Formato 6.6.- Carta compromiso.	159
Anexo 6.1.- Conductas no permitidas en la cobranza.	160
Anexo 6.2.- Convenio de Negociación de Deuda.	161
CONCLUSIONES.	168
REFERENCIAS.	171
ANEXOS.	180
Anexo 1.- Estructura del Sistema Financiero Mexicano.	180
Anexo 2.- Delitos infringidos por cobradores.	181
Anexo 3.- Identificación de su MAAN.	184
Anexo 4.- Configuración del Precio de Reserva.	185
Anexo 4.- Banco de Preguntas de las entrevistas base de la investigación.	186

“La paz no es únicamente la ausencia de guerra o violencia, sino el fortalecimiento de los aspectos positivos que la edifican, como son la armonía, la cohesión, la colaboración y la integración.”

Johan Galtung

I.- INTRODUCCIÓN.

El área de cobranza es un área importante para la liquidez de cualquier organización y la profesionalización de la negociación para la recuperación de las cuentas por cobrar brinda mayores opciones de solución con los deudores y logra múltiples beneficios.

El presente estudio enfoca a las habilidades de la teoría de la negociación colaborativa para la gestión de cobranza de cartera vencida. Para su desarrollo se divide en seis capítulos; comenzando por los antecedentes históricos de la negociación y la cobranza; en su segundo capítulo analiza el contexto de la problemática de cobranza en la actualidad, comenzando desde su origen en el crédito, las instituciones que otorgan crédito en el país y las nuevas tendencias de la cobranza.

En su tercer y más amplio capítulo se describe a la teoría de la negociación desde su concepto, tipos y enfoque, tanto distributivo visto de manera adversarial, como integrativo con colaboración y creación de valor. También incluye una planeación que contempla tácticas y habilidades para generar una estrategia de negociación.

En su cuarto capítulo debido a los cambios en las normas de cobranza de la CONDUSEF y su elevación de éstas a reglas de carácter general se describe esta legislación; con sus respectivas sanciones y obligaciones.

En su quinto capítulo se expone como estudio de caso a la recuperación de cartera vencida que obtuvo la institución Financiera Advante mediante negociación colaborativa a través del Centro Estatal de Mediación.

En su sexto capítulo como resultado de esta investigación se desarrolla una propuesta práctica para la mejora de la gestión de cobranza de la Institución Financiera Advante utilizando el marco teórico estudiado y las aportaciones relevantes del estudio de caso.

Por último, se enumeran las principales conclusiones de esta investigación y de la problemática en general; además de presentar las referencias base de la misma y los anexos que complementan el estudio.

II.- PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.

La frágil situación económica en México, con una tendiente alza de precios provoca la existencia de instituciones que ayuden a satisfacer las necesidades económicas del país. Desde una perspectiva real la insuficiencia del ingreso en relación al costo de vida provoca la necesidad del crédito.

En la actualidad, tanto las empresas como la población requieren de las operaciones de crédito como fuente de financiamiento, el cual les dará liquidez inmediata para poder incrementar su productividad, adquirir bienes, subsistir o tener un mayor desarrollo en su actividad económica.

Dentro del Sistema Financiero además de las Instituciones de Banca Múltiple, se encuentran otras organizaciones de Crédito, quienes en los últimos años han sido objeto de adaptaciones en su regulación debido al incremento de conflictos en las mismas, lo que ha traído como consecuencia afectaciones económicas en el patrimonio financiero de la sociedad.

La imagen de algunas instituciones financieras en los medios de comunicación tienen una carga negativa debido a constantes casos de quiebra, fraude, abuso de confianza y otros señalamientos. En algunos casos se tiene impacto social mayor cuando en la quiebra de alguna de estas instituciones de crédito intervienen las instituciones gubernamentales, desde las actuaciones judiciales para la recuperación de bienes que subsistan hasta la aportación de recursos financieros que decide destinar el Estado para liquidar a los deudos, sin que con ello se logre la reparación total del daño económico a los mismos.

Los problemas de solvencia económica son habituales, crean retrasos en los pagos de créditos y un aumento de su cartera de cobranza. Por lo anterior, estas instituciones dentro de sus prácticas tradicionales de cobro se asisten desde insistentes llamadas telefónicas a deudores y a sus referencias, visitas domiciliarias, requerimientos escritos de pago, reclamo de pago a avales y diversos planteamientos impositivos.

Cuando no se logra un acuerdo entre las partes, por incumplimiento del deudor y la Institución financiera decide promover juicio mercantil se generan consecuencias de diferente índole; tales como intervención de abogados, trámites, tiempo, desgaste económico, stress emocional y hasta pérdida patrimonial.

Por otro lado, el Sistema Judicial del Estado de Puebla, cuenta con cinco juzgados especializados en materia mercantil, dos especializados en asuntos financieros y veintiséis juzgados sin especialización del interior del Estado, que reciben este tipo de asuntos aunque atienden materias civil, familiar y hasta penal, con una enorme cantidad de casos a resolver y con un largo tiempo para llegar a resolución en los asuntos y sin garantizar que las sentencias cumplan las expectativas económicas de las partes.

El gasto de las instituciones financieras por recuperar el efectivo invertido en préstamos para sus clientes, en relación al costo beneficio del

mismo, no siempre resulta viable financieramente, ya que cuando los montos a recuperar son menores en proporción a los gastos de cobranza tienen que utilizar oficinas internas o externas de cobranza, así como inclusive vender su cartera de cobro vencida en un valor hasta menor al de su valor real de inversión; circunstancias que no son convenientes para su negocio.

La situación de la cobranza es susceptible al tiempo puesto que la deuda aumenta por la generación de intereses, por lo que entre mayor sea el tiempo de recuperación del efectivo es mucho más difícil llegar a un acuerdo de pago entre las partes.

En este tipo de instituciones es importante la liquidez, ya que su rentabilidad va en relación a la rotación de su capital, por lo que sino se implementan eficientes prácticas en sus sistema de cobro se rompe el equilibrio necesario para su buen funcionamiento.

En lo que respecta a la negociación aunque se realiza en múltiples actos cotidianos desde organizacionales, comerciales, políticos o gubernamental su conocimiento y uso consciente de técnicas ha sido más una cuestión de habilidad personal que de formación profesional.

Cabe mencionar que las técnicas de negociación dentro de la formación administrativa tradicional no son incluidas como materia o tema, mucho menos desarrolladas de manera práctica dentro de las habilidades del administrador.

Para la solución del conflicto deudor-acreedor y antes de llegar a instancias mayores como lo son los juicios mercantiles resulta conveniente implementar el diálogo con perspectiva de beneficio para ambas partes. La negociación colaborativa se basa en el principio ganar-ganar, evita ser impositiva y favorable de manera unilateral, por lo cual los convenios elaborados bajo este método tienden a tener mayor margen de cumplimiento al ser involucradas a las partes en los mismos.

Del análisis del conflicto financiero de cobranza de este tipo de institución, se podrán identificar las necesidades, deficiencias y oportunidades para la mejora de su proceso, elemento clave del mismo. El desarrollar habilidades de negociación colaborativa para integrarlas a los procesos de cobranza en las instituciones financieras beneficiará la recuperación de sus cuentas por cobrar, lo cual se refleja directamente en ingresos recuperables en menor tiempo.

El diálogo realizado en negociaciones colaborativas aumenta la posibilidad de convenios de pago adecuados a la realidad y posibilidad económica de los deudores, además de que amplía el conocimiento de la viabilidad de las cuentas por cobrar, el cual es importante en la toma de decisiones para el procedimiento de cobranza para cada cuenta.

Al disminuir el costo operativo de la cobranza tradicional y la cantidad de cuentas llevadas a juicio se puede invertir en otras áreas del negocio encaminadas a generar ingresos, como puede ser; en publicidad, mayor personal de ventas, investigación de mercado, entre otros. La atención oportuna a las cuentas por cobrar por personal capacitado en negociación genera alternativas de solución de pago con un enfoque más amplio.

En la negociación colaborativa cuando se dialoga con la parte deudora y se conocen las principales causas que perjudican el pago es posible aportar medidas preventivas que sean integradas en el análisis de riesgo y estudio de los clientes sujetos a crédito. La mejora de habilidades de Negociación no sólo ayuda en el área de cobranza porque tiene un enfoque amplio que ayuda a detectar áreas de oportunidad y de solución en donde se apliquen.

III.- JUSTIFICACIÓN.

El desarrollo de habilidades de negociación es significativo ya que se negocia en cada faceta de vida tanto a nivel personal como profesional. Este hecho no

siempre se realiza de una manera consciente y los resultados son variables, por lo que el apoyo sobre teorías de negociación brinda una herramienta idónea y sistemática para enfrentar y gestionar conflictos.

La negociación surge por tanto del conflicto y son las acciones modeladas por las tácticas, las que se usan para lograr los resultados deseados. Si bien es cierto que hay personas con mayor habilidad para la negociación existen características, técnicas y metodologías que pueden ser aprendidas y trasladables para cualquier gestión.

La negociación no es una creación de visionarios del siglo XX, por lo contrario, es una adaptación de mecanismos tan antiguos como el hombre mismo. Y en los últimos años se ha convertido en un complemento formal de la resolución de conflictos.

Aunque dentro del estudio de los medios alternos de solución de conflictos, conocido por las siglas MASC, se han aportado diferentes teorías y técnicas de resolución es útil el adaptar dichos conocimientos y prácticas a un área en específico, en este caso a la gestión de cobranza, a la cual pueden integrarse habilidades que aportarán mejores resultados a la práctica tradicional.

El tema de los medios alternos de solución de conflictos y las técnicas de comunicación asertiva que utilizan es apto para diferentes áreas, una de las más comunes es en el área del Derecho, la cual utiliza la Mediación, Conciliación y Arbitraje como mecanismo alternativo para la solución de controversias. Mediante reforma constitucional de dieciocho de junio de dos mil ocho, en México se modificó el tercer párrafo del artículo 17 de la Constitución Política para establecer que “Las leyes preverán mecanismos alternativos de solución de controversias. En la materia penal regularán su aplicación, asegurarán la reparación del daño y establecerán los casos en los que se requerirá supervisión judicial” (Cuadra, 2013).

Dicha reforma estableció la puesta en marcha del nuevo Sistema de Justicia Penal Acusatorio cuyo propósito es que los problemas se resuelvan apegados a derecho y del modo más rápido posible, mediante el diálogo y la conciliación entre las partes antes de llegar a un juicio. Además de permitir una pronta reparación del daño o la indemnización a las víctimas, la justicia alternativa evitará que buen número de asuntos se prolongue indefinidamente en las agencias del Ministerio Público o en los juzgados (García, 2013).

Diversos estados incluyen los medios alternos de solución de controversias dentro de su Código de Procedimientos Civiles e incursionan de manera reciente con salas de Juicios Orales en materia penal. En el caso de Puebla se incluye en el Código de Procedimientos Civiles para el Estado libre y soberano de Puebla (2014). Por lo anterior, el implementar estas teorías de negociación a procesos en específico como es la cobranza se anticipa a la tendencia legal de la oralidad que se encuentra en proceso de implementación dentro del Sistema Judicial en México.

Cuando el personal del área de cobranza se encuentra capacitado en negociación el costo que implica la generación de convenios de pago con sus deudores es mucho menor que los gastos operativos que puede provocar la instancia de un juicio mercantil, las visitas de personal a los domicilios de los deudores, el tiempo que requieren las notificaciones o la contratación de servicios de cobro extrajudicial.

Como las cuentas por cobrar se encuentran respaldadas por un contrato y éste se encuentra respaldado por la voluntad de las partes, el realizar convenios de pago entre los mismos para la liquidación de la deuda tiene efectos legales cuando se les agregan las formalidades requeridas por el Derecho Mercantil. Por lo cual es una medida legal viable, práctica, de menores costos y de resultados de menor tiempo.

IV.- OBJETIVO GENERAL.

Elaborar una propuesta práctica utilizando habilidades de negociación colaborativa para lograr mayor eficiencia en la gestión de cobranza de cartera vencida en la Institución Financiera Advante.

V.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Describir los antecedentes históricos de la negociación y Cobranza.
- Describir y comprender la problemática de la cobranza en instituciones financieras y su reglamentación en México.
- Describir el concepto y desarrollo de la Negociación con sus estrategias y tácticas.
- Describir la regulación de la cobranza en instituciones financieras.
- Analizar y sintetizar la problemática de cobranza de cartera vencida en la Financiera Advante
- Identificar habilidades prácticas de negociación útiles para la cobranza.
- Explorar los resultados obtenidos mediante habilidades de negociación colaborativa en la cobranza de cartera vencida en Financiera Advante.
- Interpretar y analizar resultados de la investigación de campo para comprobar la hipótesis planteada.
- Elaborar una propuesta práctica utilizando habilidades de negociación colaborativa al área de cobranza de la Financiera Advante, basada en los modelos y herramientas de negociación aplicados con éxito en la misma.

VI.- PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.

¿Cómo incrementar la eficiencia en la gestión de cobranza de cartera vencida en la institución Financiera Advante mediante la utilización de habilidades de Negociación Colaborativa?

Sistematización de la Pregunta de Investigación.

- ¿Cuáles son los antecedentes históricos de la negociación y cobranza?
- ¿Cuál es la problemática de la cobranza en instituciones financieras y su reglamentación en México?
- ¿Qué es la negociación y cuáles son sus habilidades?
- ¿Cuál es la reglamentación de la cobranza en instituciones financieras?
- ¿Cuál es la problemática de cobranza de cartera vencida en la Financiera Advante?
- ¿Cuáles son habilidades prácticas de negociación útiles para la cobranza?
- ¿Cuáles son los resultados obtenidos mediante habilidades de negociación colaborativa en la cobranza de cartera vencida en la Institución Financiera Advante?
- ¿Cuáles son los pasos y habilidades para elaborar una propuesta práctica de negociación colaborativa para la recuperación de cartera vencida de Financiera Advante?

VII.- HIPÓTESIS.

A mayor utilización de habilidades de negociación colaborativa, mayor eficiencia en la gestión de cobranza de cartera vencida en la Institución Financiera Advante.

VIII.- VARIABLES.

1.- Variable Independiente.

Las habilidades de negociación colaborativa

2.- Variable Dependiente.

Eficiencia en la gestión de cobranza de cartera vencida en la Institución Financiera Advante.

IX.- DISEÑO METODOLÓGICO.

Formulado el problema de investigación y delimitados los objetivos del mismo fue posible orientar la investigación y responder a las interrogantes generadas, lo cual dio un sentido al estudio, su alcance y refirió los datos que fueron recopilados. Para obtener lo anterior, fue necesario seleccionar métodos y técnicas que le dieran validez a la información requerida, de allí que fue necesario elaborar el diseño metodológico.

1.- Método.

La presente investigación se desarrolla bajo el método mixto deductivo-inductivo, ya que se presenta el tema de manera general y posteriormente se aplica a un caso de estudio para proceder a su validación particular y llevarlo a la generalidad apoyado en actividades cuantificables para efectos de la investigación.

2.- Tipo.

La investigación se realizó con un tipo descriptivo-explicativo para poder analizar diferentes acciones que apoyaron las variantes del tema a desarrollar.

En primer término se describe el tema con el apoyo de información obtenida de fuentes secundarias considerando los diferentes elementos, corrientes o posturas del tema referido. Posteriormente el trabajo toma un rumbo explicativo al aterrizarlo en un estudio de caso para señalar de manera analítica las variantes del tema descritas al contar con los resultados e información obtenida. Finalmente se hace una propuesta práctica para la recuperación de cartera vencida con habilidades de negociación colaborativa para la Institución Financiera Advante, en la cual se analizaron los resultados de recuperación obtenidos mediante este tipo de negociación, la cual es aplicable a otras instituciones financieras que requieran implementar otra vía de recuperación de sus cuentas por cobrar y apegarse a los nuevos lineamientos de la cobranza.

3.- Enfoque.

El enfoque de la investigación es mixto cualitativo-cuantitativo porque se describen primero aspectos no cuantificables y posteriormente se torna como una investigación cuantitativa al validar algunos supuestos.

4.- Técnicas.

Para la investigación documental se recurrió a fuentes secundarias como son: libros, revistas, periódicos, tesis y páginas electrónicas. De la información de las fuentes citadas en primer término se procedió a su acopio para después seleccionarse y realizar resúmenes, síntesis, cuadros comparativos y análisis. Lo anterior para la construcción teórica del tema, misma que sirve como punto de partida para la elaboración de la propuesta.

5.- Investigación de Campo.

La investigación de campo fue realizada en una institución financiera como estudio de caso y se recurrió al apoyo de fuentes primarias, es decir, a las opiniones de los integrantes de la misma tomando como herramienta la entrevista a profundidad y cuestionarios, así como visitas que permitieron observar la actividad cotidiana de la institución y el área de interés de forma específica.

La información obtenida fue estructurada de acuerdo con los puntos de interés de la investigación para confrontarlos con la teoría y así poder constituir una visión del tema con una postura particular.

Desde la perspectiva de la Institución Financiera Advante se incluye su información general, el proceso general de cobranza, el perfil y capacitación del personal del área, la problemática de su cobranza, las diferentes opciones de cobro que utiliza para su cartera vencida y los resultados obtenidos de la cartera vencida llevada a negociación colaborativa.

Desde la perspectiva de los mediadores que realizaron las negociaciones deudor-acreedor se incluyó información general del Centro de Mediación Estatal, sus objetivos, marco jurídico, información organizacional, técnicas y procedimientos utilizados, tipo de negociación que realizan y recomiendan para la gestión de cobranza, además del perfil necesario para su actividad.

Lo anterior, expone desde diferentes ángulos a la gestión de cobranza realizada y permite explorar desde la problemática de la cobranza hasta herramientas prácticas que fueron útiles para proponer una solución adecuada a las necesidades de la institución financiera.

6.- Instrumento.

El instrumento utilizado para obtener información de la institución financiera estudio de caso fue una entrevista estructurada en cuestionario y la observación in situ. Los cuestionarios aplicados son incluidos en la parte de anexos de esta investigación. La exploración “in situ” fue de los resultados de la institución financiera tras haber aplicado a su gestión de cobranza, las habilidades y técnicas de negociación colaborativa y las razones que llevaron a ello.

7.- Estudio de Caso.

La investigación se aplicó a una institución financiera, estudio de caso, de quien se describe la gestión de cobro que realizó a su cartera vencida mediante habilidades de negociación colaborativa y permitió identificar áreas de oportunidad para generar una propuesta práctica que mejore la gestión de cobranza dentro de la misma.

Por política de privacidad y protección de la información de la institución y de sus clientes es utilizado un nombre diferente que para efectos de esta investigación se denomina Institución Financiera Advante.

X.- ALCANCES Y LIMITACIONES.

1.- Límite temporal.

La investigación fue realizada con un alcance transversal ya que se consideraron las disposiciones vigentes en 2014, tanto en materia de negociación colaborativa como de la reglamentación actual de la gestión de cobranza. El nivel de investigación planteado en esta investigación se limita a los resultados obtenidos mediante habilidades de negociación colaborativa, las causas que dieron nacimiento a su uso y las técnicas que mejor resultados generaron en la cobranza de la Institución Financiera Advante. Se investiga a ese nivel, en razón al escaso conocimiento general sobre las técnicas de negociación colaborativa aplicables de manera particular a los conflictos de deuda.

2.- Delimitación Geográfica.

La investigación fue realizada en la Cd. De Puebla, Puebla, en la Institución Financiera Advante, esperando crear situaciones que puedan ser aplicables a la gestión de cobranza de cualquier empresa que se encuentre en territorio nacional en una situación similar.

3.- Línea de Investigación.

Sistema Administrativo, Financiero, Contable y Fiscal en sus diferentes modalidades. Nuevos y modernos métodos de cobranza que estén acorde a los derechos financieros y humanos de los deudores, y que al tiempo sean eficientes en la recuperación de las carteras vencidas.

CAPÍTULO I

*“ANTECEDENTES Y
EVOLUCIÓN DE LA
NEGOCIACIÓN
COLABORATIVA Y DE LA
COBRANZA”.*

CAPÍTULO I.- ANTECEDENTES Y EVOLUCIÓN DE LA NEGOCIACIÓN COLABORATIVA Y DE LA COBRANZA.

En este capítulo se describe el marco histórico de la negociación y la cobranza por ser la parte medular del tema. Para su entendimiento se divide en dos puntos.

En el primer punto, se describen los antecedentes históricos de la negociación desde épocas primitivas hasta un recorrido por diferentes países y culturas, para posteriormente relatar la historia de la negociación colaborativa en México.

En el segundo punto, se describen los antecedentes históricos de la cobranza desde un panorama general hasta uno particular al relatar sus orígenes en el país.

1.1.- ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA NEGOCIACIÓN.

El origen de la negociación es tan antiguo como el hombre mismo y la negociación surge como el desarrollo y estilo de los métodos alternos de solución de conflictos, entre ellos; la mediación, conciliación y el arbitraje. Por lo que el origen de la negociación tiene relación con la aparición del conflicto y estos diferentes métodos de solución.

Respecto al origen histórico, expertos en el tema como Minkowicz y Garchtrom (2010), debaten sobre el origen del conflicto en épocas primitivas y opinan:

La aparición de un conflicto de hecho o de derecho entre dos o más personas y la necesidad de dirimir la disputa, tratando de encontrar una solución que aparejara su pacificación, aparece como una necesidad vital de la humanidad misma. Desde el momento en que dos o más personas se cuestionaron la propiedad o la pertenencia de un objeto, o bien el ejercicio de un derecho, se puede afirmar que nace el conflicto y

al mismo tiempo la necesidad imperiosa de solucionarlo, no sólo en lo concerniente al reconocimiento de los derechos de cada uno, sino en la necesidad de protección frente al exterior. Es así como, en épocas tempranas de la humanidad, cuando los hombres primitivos formaban verdaderas hordas que vagaban por los campos, se decidieron a unirse para protegerse recíprocamente de las inclemencias y de las agresiones que les producían los elementos externos. Pero al mismo tiempo, y como resultado de esa convivencia e interacción social, surgen los primeros conflictos y la necesidad de resolver los mismos. De esta manera vemos aparecer en épocas primitivas y en distintas sociedades, la figura del conciliador o del mediador entre partes, dando nacimiento así a figuras que se mantuvieron casi inalterables hasta la actualidad (págs. 10-12).

Respecto a los antecedentes históricos en otros países y culturas también se refieren filosofías donde utilizaban medios de solución pacífica de conflictos (Minkowicz et.al., 2010). Entre ellas:

China con su principal pensador Confucio, cuya doctrina moral elogia la virtud moderada, se basa sobre un pensamiento conceptual claro: del pensamiento correcto derivará la conducta recta., destacando valores como el respeto y la conformidad social. La influencia de Confucio fue y sigue siendo muy potente en China y actualmente se puede visualizar en los Comités Populares de Conciliación que tienen vital importancia para la resolución de los conflictos entre particulares.

En Japón se utilizan desde sus costumbres muy antiguas a la conciliación, la mediación y el arbitraje. Dentro de su legislación se cuenta con disposiciones para el arreglo de controversias, las cuales surgen antes de la Segunda Guerra Mundial. En África se utiliza a la reunión de Asamblea Vecinal, en donde los distintos pueblos se organizan para la resolución de

controversias, en esta Asamblea la autoridad es ejercida por la persona más respetada de la población.

En la cultura hawaiana su resolución de disputas la representa el Ho'ponopono, cuya finalidad es la resolución verdadera del conflicto, sin importar si el tiempo para su resolución sea largo. Se utiliza principalmente para resolver disputas familiares dentro de la tribu o bien para atender a las disputas que surgiesen entre familias dentro de una misma tribu.

Otro de los antecedentes más remotos que el autor Storka (2001) refiere, es la mediación dentro del Derecho Hebreo, hallada en la Biblia, y se lo podría asimilar, desde una perspectiva moderna de la ciencia jurídica, como una mediación con intervención de la autoridad. Desde una perspectiva de Derecho explica que en la evolución del sistema judicial del pueblo hebreo, se visualiza el antecedente judicial y el referente jurídico más antiguo de la mediación. Aunque en épocas anteriores a la canonización de la Biblia hebrea, el mismo texto del Pentateuco, refiere a un grupo constituido por Hombres Ancianos y Sabios (Jajamim) que integraban las distintas tribus de Israel y que habitaban en distintas ciudades de Eretz Israel. Este grupo se considera el antecedente más remoto de un tribunal judicial, el cual más tarde sería conocido como Anshei Kneset Ha-Gdolá, que a su vez es el antecedente del "El Gran Sanhedri", cuya jerarquía era equivalente a la de una Corte Suprema de nuestros días y que conformaron la estructura judicial y procesal del Derecho Hebreo en tierras de Israel. Se destaca porque es el primer y único sistema jurídico de su época que incluye dentro del mismo; la posibilidad de acudir a la mediación como método de resolución de conflictos.

En el Derecho Romano se preveía para la resolución de conflictos figuras tales como: el contrato de transacción y el pactum. Con la caída del imperio romano y durante la Edad Media, el rey es reemplazado por el señor feudal quien daba protección a sus siervos a cambio del tributo. Durante el siglo XVI aparecen las asociaciones comerciales creando para sus socios el

arbitraje hasta que unos años más tarde una ley establece la creación de “tribunales de comercio”.

Sobre otras comunidades y su reglamentación Minkowicz et.al., comentan otros casos como: el de la colonia de Virginia, donde su legislatura al tener excesivo recargo y grandes demoras en los litigios, alentó a los ciudadanos a resolver sus conflictos por sus propios medios. En Francia en 1789, con su Revolución el arbitraje es plasmado en la Constitución.

Estos autores destacan un suceso que provocó la aparición legal de estos medios y su desarrollo en ese país. Y es que, a finales de los sesenta, en Estados Unidos al tener saturado su sistema de Cortes, aparecen en todos sus Estados los "centros de mediación". El Departamento de Justicia de Estados Unidos condujo una experiencia piloto en tres ciudades americanas: Atlanta, Kansas y Los Ángeles.

En mayo de 1975 se abrió en Florida, en el condado de Dade, el primer Centro de Resolución de Conflictos entre ciudadanos y le siguió el del condado de Broward, con el primer Programa de Mediación de Condado. En 1978, el Presidente del Tribunal Supremo nombró el primer Comité de Resolución Alternativa de Conflictos de la Suprema Corte, el cual, a través de la Comisión de Estudios Legislativos sobre Métodos Alternativos para la Resolución de Conflictos, culminó su análisis en 1985, cuando recomendó en su informe final el desarrollo de programas de mediación y de arbitraje para los Tribunales de Florida. Esta legislación entró en vigencia el 10 de enero de 1988, colocando a Florida a la vanguardia de la mediación anexa a los tribunales. La Suprema Corte fue la autoridad encargada de promulgar las leyes de procedimiento para implementar este estatuto. Cuando se creó el Centro de Resolución de Conflictos para todo el Estado de Florida, se lo estableció como programa conjunto de la Corte Suprema del Estado y la Facultad de Derecho de la Universidad de Florida. Hoy en este Centro se educan y capacitan mediadores,

y se provee asistencia técnica y apoyo a los programas de Resolución de Conflictos anexos a los tribunales.

1.1.1.- Antecedentes de la Negociación Colaborativa en México.

Para comprender a la negociación y los MASC, medios alternos de solución de conflictos, sobre sus antecedentes en el país es importante identificar las diferencias y similitudes entre ellos., además de definir este concepto.

En sentido restringido, para Alarcón (2014) los MASC, son aquellos procedimientos que buscan la solución a los conflictos entre las partes, y pueden ser de manera directa entre ellas o por un tercero. Esto puede ser a través de agentes negociadores, como es el caso de la negociación o mediante la intervención de un tercero imparcial, como son los casos de la mediación, la conciliación y el arbitraje.

En México aunque han sido utilizados desde épocas más antiguas, es a partir de su incorporación en medios legales que son reconocidos de manera más formal. Además de que para su práctica se han ayudado de diferentes disciplinas para poder desarrollar mejores técnicas y habilidades que faciliten la solución de los conflictos. Entre ellas: la Psicología, Derecho, Trabajo Social, Programación Neurolingüística (PNL), Inteligencia Emocional, Comunicaciones, entre otras.

Para un entendimiento más amplio de las características de estos medios se presenta la siguiente tabla 1.1; en ésta se pueden observar las mínimas diferencias entre algunos de estos medios de solución, tal es el caso entre la negociación y la mediación cuya diferencia principal radica en un tercero imparcial involucrado que facilita la comunicación entre las partes para llegar a un acuerdo.

Tabla 1.1.- Diferencias de los MASC

Factor	Negociación	Mediación	Conciliación	Arbitraje	Proceso Judicial
Formalidad	Informal. Lo definen las partes	Informal. Lo definen las partes	Informal. Lo definen las partes	Cierta formalidad. Puede ser definida por las partes	Rígido y estructurado por leyes y normas
Carácter reservado (1)	Privado	Privado	Privado	Privado	Público
Las personas comprometidas en el proceso	Sólo las Partes	Las partes. Ayuda un tercero	Las partes. Ayuda un tercero que puede sugerir	Tercero que puede ser elegido	Tercero no puede ser escogido
La decisión	Corresponde sólo a las partes	Corresponde sólo a las partes	Corresponde solo a las partes	La toma un tercero llamado arbitro	La toma un tercero: autoridad judicial
Nivel de coerción u obligación de acuerdos	Cuando las partes toman un acuerdo	Cuando las partes toman un acuerdo	Cuando las partes toman un acuerdo	Laudo es de cumplimiento obligatorio	Decisiones son de cumplimiento obligatorio.
Obligación de participación	Voluntario	Voluntario	Voluntario	Voluntario	Obligatorio

(1) algunos procesos consideran la mediación (Ej. en lo laboral) y la conciliación (Ej. el Proceso Judicial), en cuyo caso su carácter es público.

Fuente: <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/mediosalternativos.htm>

Algunos antecedentes de la negociación colaborativa en México se encuentran plasmados en algunas Constituciones, al incluir a la conciliación dentro las mismas como mecanismos de solución de controversias.

En la primer constitución en México, Constitución Política de Cádiz (1812), se encuentra en su Título V, titulado “De los Tribunales y de la Administración de Justicia en lo Civil y Criminal”, en su Cap.II “De la administración de justicia en lo civil”, algunos artículos como el 202 que mencionan como la figura del alcalde de cada pueblo ejercía en el ofendido de conciliador, y además de que el que tenga que demandar por negocios civiles

o por injurias, debería presentarse a él con ese objeto o su art. 204, que establece que sin hacer constar que se ha intentado el medio de la conciliación, no se entablaría por la vía jurídica.

En la Constitución (1836), en el capítulo “Prevenciones generales sobre la administración de la justicia Civil y en lo Criminal”, se encuentra un artículo relevante, el art. 40 que establece:

Para entablar cualquier pleito civil o criminal sobre injurias puramente personales, debe intentarse antes el medio de la conciliación. La ley arreglará la forma con que debe proceder en estos casos, los casos en que tenga lugar, y todo lo demás relativo en esa materia.

La legislación mexicana prevé la figura de la conciliación por considerarla como muy necesaria para promover formas no adversariales de gestión de conflictos. En una audiencia, son citadas las partes y exhortadas a que procuren por sí mismas llegar a un arreglo conciliatorio.

Sobre la incorporación de técnicas de resolución de conflictos con un enfoque colaborativo Marquez (2004) aporta que en 1993 en la Universidad de Sonora, se propone la creación del Centro de Mediación Familiar, sin embargo este inició sus actividades hasta el año 2000.

El primer Estado que buscó materializar la equidad jurídica de los medios alternos de solución de conflictos, fue Quintana Roo, en su proyecto “Justicia Alternativa”. Posteriormente, le siguieron con la apertura en otros estados de la República teniendo algunos más apoyo como en el caso de Querétaro donde se eleva a rango de Constitucional al procedimiento de mediación (Tribunal Superior de Justicia de Querétaro, 2014).

En el estado de Puebla se abrió su centro de mediación en junio de 2002 y fue el primero en instaurarlo como medio alternativo para evitar la judicialización de los procesos legales en la Ley Orgánica del Poder Judicial del

Estado que inició su vigencia el 1o de enero de 2003, su fracción XIV plantea lo relativo a la instauración de mecanismos necesarios para la resolución de controversias (Calderón, 2013).

1.2.-ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA COBRANZA.

Es indispensable para el estudio de la cobranza comprender el origen de la misma y entender la relación de su nacimiento con la historia del crédito, ya que derivado de otorgar crédito surge en la práctica la recuperación del mismo, es decir; el proceso de cobro, el cual es la parte medular de la cobranza.

Sobre la iniciación de las operaciones crediticias Villaseñor (1997) afirma:

El crédito es tan antiguo como la civilización. En sus comienzos, el préstamo se efectuaba en especies, y fue hasta la aparición y el empleo de la moneda cuando surgieron los primeros signos crediticios de una manera más tabulada. Antes de la era cristiana, en la antigua Roma encontramos los primeros signos del desarrollo crediticio. Sus réditos fluctuaban entre el 40 y el 75%, y aun cuando parezcan elevados, se debe considerar que, por las circunstancias de aquella época, el prestamista corría grandes riesgos (p. 9).

Otros indicios sobre el crédito se encuentran en Código de Hamurabi, que data del año 1700 A.C., Collin y Bell (1997) relatan historias de un comercio muy desarrollado, aunque las operaciones eran realizadas con trueque. Se relata que existían compraventas de terrenos que incluían tasas de interés aún en operaciones con granos o con plata. También Rofman, Aronskind, Kulfas, Wainer y Mérega (2000) refieren como las operaciones mercantiles en forma de trueque constituían la forma más común de comercio, en la antigua Mesopotamia, donde se encuentra un estilo de comercio más estructurado, pues comenzaron a utilizar como bienes intermedios para los intercambios barras de oro y plata.

Otras referencias sobre la génesis de la cobranza se remontan a Roma, en donde tenían principalmente dos tipos de impuesto, uno por la producción de la tierra y otro que recaía personalmente sobre los individuos. El origen de la cobranza se da al querer recaudar dichos tributos. El historiador Carreño (1942), al hablar de esclavitud refiere que el deudor llegaba a convertirse en esclavo de su acreedor. La cobranza de estos impuestos en las provincias, junto a los extranjeros residentes en Roma, era extremadamente humillante para quien tenía que desembolsar el dinero. Roma consideraba a las provincias de su propiedad. La ocupación y el trabajo de la tierra representaban meramente una concesión, por lo que para los romanos era un derecho y para quienes pagaban dichos tributos eran abusos y señales de esclavitud (cf. Tertuliano; Ap 13,6).

Sin embargo grandes ganancias de Roma en el periodo imperial fueron por la recaudación de valores, que en muchos casos incluían violencia extrema y han quedado plasmados en escritos como los de Filón de Alejandría, de los que Martín (2009) relata las atrocidades de la recaudación y la cobranza en Egipto.

Sobre los escritos referidos por Filón de Alejandría, se encuentran traducciones de obras bíblicas como las de Wegner (2013), en estos relatos explican que cuando todas las medidas no tenían éxito se procedía a torturar a los propietarios contra sus propiedades y cuando el dolor los vencía, se registraban como propiedades patrimonios que no existían. Es más, el cobro era exigido aún de los fallecidos. En resumen: Sin pagar no se podía vivir y mucho menos morir.

Sobre otras figuras, Villaseñor (1997) expone que además de los prestamistas se generalizaron los banqueros, pero su actividad era como cambistas y mercaderes de metales preciosos, cobraban los créditos de sus clientes cuando los deudores radicaban en el extranjero, y se encargaban a su vez de pagar las deudas de sus clientes locales a los acreedores radicados en

otros lugares, pero no practicaban las operaciones de préstamo. Fue hasta el siglo XII cuando aparecen los bancos como las instituciones que actualmente conocemos.

Existen otros estudios sobre la historia del crédito y el comercio, como el de Morán (2007), donde afirma sobre la existencia de otros testimonios encontrados como son las tablillas de barro de los babilonios, cuyas características son similares a la letra de cambio. Los griegos y los romanos utilizaron instrumentos como la letra de crédito para evitar el riesgo de trasladar dinero debido a los asaltos en los caminos de mercaderes.

De la evolución del uso del crédito Villaseñor (1997) relata que al incrementar el comercio marítimo se evolucionó el mismo y al aumentar los montos de dinero se necesitó de inversionistas externos, por lo que surgió la comisión y un estilo de sociedad mercantil, donde el prestamista y comerciante se volvían socios de la operación e inclusive se contaba en algunas ocasiones con una especie de seguro por naufragio.

En la Edad Media el desarrollo de grandes ciudades comerciales da origen a empresas bancarias importantes como: la Taula de Combis, en 1401 de Barcelona; el Banco de Valencia, en 1407 y el Banco de San Jorge de Génova, en 1409 por mencionar algunos (UNAM , 2013).

1.2.1.- Antecedentes históricos del Crédito en México.

En los primeros años del México colonial, Villaseñor (1997) relata que no existían instituciones de crédito, ya que todo tipo de transacciones se hacían por medio del trueque. El pago en especie predominaba entre los mercaderes y los artesanos y el pago con el trabajo agrícola era esencial para la economía.

Este autor reconoce a los aztecas como los principales antecesores del crédito en México, cuya cultura era muy avanzada respecto al comercio en relación con las demás culturas. Entre los aztecas no se permitía la

concentración de la riqueza, se distribuía a través de ceremonias y fiestas, tenían sus medios de pago muy parecidos a lo que hoy conocemos como préstamo, deuda e intereses. A finales del siglo XV los aztecas realizaban numerosas transacciones comerciales no sólo mediante trueque sino con distintos tipos de monedas aunque no eran acuñadas. Sus monedas utilizadas eran el cacao, el jatoguachtli que era tela de algodón y también las piezas de cobre.

Un hecho que es un claro ejemplo de antecedente histórico del crédito en México, es cuando Hernán Cortés recibe financiamiento para su expedición y a su vez Cortés se constituyó como garantizador de créditos ajenos, otorgando préstamos mediante la expedición de “cédulas” y promesas de fianza para que los prestamistas facilitaran los recursos, por los cuales, de no ser pagados, respondería el mismo Cortés (Villaseñor, 1997).

Después de la conquista de los españoles, Turrent (2012) en su estudio de la Banca en México reconoce como antecesores en México; al Monte de Piedad de Animas de 1775, como la primera institución de crédito, siendo sus primeras operaciones los préstamos prendarios, la custodia de depósitos judiciales y la venta pública en la subasta de prendas no rescatadas del préstamo. Las funciones bancarias surgen junto con el comercio, como una necesidad de administración y organización. También Turrent, refiere que en 1782 se funda el Banco Nacional de San Carlos, que era una ramificación del mismo en España, posteriormente en 1784 se funda el Banco de Avío y Minas, que fue creado para financiar a los mineros de escasos y medios recursos. Fue hasta 1864 que se funda en México el primer banco, siendo una sucursal del banco inglés, bajo el nombre de Banco de Londres, México y Sudamérica. Finalmente el Banco de México abre sus puertas en septiembre de 1925.

A partir de 1810, Villegas (2009) relata que con la guerra de independencia se generó conflicto en los sistemas de crédito y se continuó con una depresión económica hasta 1821. Posteriormente a la independencia se

vino la caída de la producción minera y la bancarrota del gobierno central. Por lo anterior, cada Estado tenía la facultad de fundar sus propios bancos de emisión y la mayoría de ellos se conformaron con capital extranjero. Con estos organismos se continuó atendiendo el crédito a la extracción y producción de bienes, administración, custodia y consumo de los recursos y hubo más desenvolvimiento en las formas de préstamo hipotecario y prendario. Sin embargo el crédito en México ha sido susceptible de aspectos económicos, productivos, políticos e internacionales y cada época en su historia depende del manejo de dichos conflictos y del entorno en que se encuentre el país.

El análisis histórico y de la evolución de la negociación con un enfoque colaborativo enriquece el conocimiento sobre mecanismos de solución alterna utilizados a lo largo del tiempo y cómo éstos han pasado a formar parte de la legislación actual. También el análisis del origen del crédito desde épocas antiguas, tanto en diferentes culturas como en el país y la evolución de las prácticas de cobro sirve para ubicar sobre las formas y costumbres de la gestión de cobranza. Estos acontecimientos dan un margen para comprender el marco histórico, sin embargo es necesario analizar la problemática de la cobranza en un contexto contemporáneo donde se contemple su organización y regulación actual, las prácticas realizadas por el personal dedicado a esta actividad y las necesidades que requiere el área, temas que son materia del siguiente capítulo.

CAPÍTULO II

***“GENERALIDADES DE LA
COBRANZA Y SU
PROBLEMÁTICA EN
MÉXICO”.***

CAPÍTULO II.- GENERALIDADES DE LA COBRANZA Y SU PROBLEMÁTICA EN MÉXICO.

El presente capítulo contempla cuatro puntos. En el primero, tiene como objetivo conceptualizar al crédito y cobranza identificando el vínculo entre éstos y sus consecuencias. En el segundo punto se identifican a las instituciones autorizadas para otorgar crédito conforme a la regulación vigente en el Sistema Financiero Mexicano con el objetivo de conocer el marco regulatorio aplicable en el país y las diversas opciones de crédito que contempla.

En el tercer punto, se plantea la problemática y reglamentación de la cobranza en México y para finalizar con el cuarto, donde se analiza el perfil del cobrador tradicional y las nuevas tendencias del gestor de cobro, con el objetivo de identificar las habilidades requeridas en su capacitación en un contexto actual.

2.1.- CONCEPTO DE CRÉDITO Y COBRANZA.

El crédito y la cobranza son dos procesos que se encuentran ligados y relacionados entre sí. El término de crédito proviene del latín *creditum*, de *credere*, tener confianza. Aun cuando no existe una definición generalmente aceptada, Villaseñor (1997) define la operación de crédito como: “la entrega de un valor actual, sea dinero, mercancía o servicio. Sobre la base de confianza, a cambio de un valor equivalente esperado en un futuro, pudiendo existir adicionalmente un interés pactado” (pág. 9).

Por lo anterior, el crédito se refiere al compromiso de pago, el cual implica un riesgo de no poder cobrarse. Con esta idea, se puede decir que el crédito equivale a la confianza, aunque implica un Riesgo de Crédito, Campoverde (2008) lo define: “Es la posibilidad de pérdida debido al incumplimiento del prestatario o la contraparte en operaciones directas, indirectas o de derivados que conlleva el no pago, el pago parcial o la falta de oportunidad en el pago de las obligaciones pactadas”.

Derivado del incumplimiento de esa promesa de pago es que surge la Cobranza como un proceso de recuperación de lo otorgado. Por lo que la cobranza surge como un proceso mediante el cual se hace efectiva la percepción de un pago derivado de una compra, la prestación de un servicio o cualquier deuda contraída.

El otorgamiento de crédito se ha constituido para muchas empresas y entidades financieras, en el instrumento de penetración y profundización de mercado, en consecuencia, la fuente de mayor riesgo de pérdidas y afectación patrimonial; de allí las oleadas de incertidumbre cuando no se cuenta con el personal o asesoramiento adecuado para mitigar los riesgos de irrecuperabilidad del crédito. Dado que existen riesgos de incobrabilidad, aparece la cobranza como proceso “cancelatorio” de los créditos.

De acuerdo a Calderón (2014), en México se contemplan tres etapas de cobranza: Cobranza Administrativa, Cobranza Extrajudicial y la Cobranza Judicial. Estas etapas dependen del tiempo transcurrido desde el otorgamiento del crédito y las instancias utilizadas para la recuperación del mismo.

2.2.- ORGANISMOS DE CRÉDITO EN MÉXICO.

Para el análisis de la situación de la cobranza en el país, es indispensable identificar quiénes son las instituciones autorizadas para otorgar crédito conforme a las características y necesidades que requieran como sujetos o instituciones solicitantes. Por lo anterior, es importante el conocimiento del Sistema Financiero Mexicano, los organismos que lo integran, sus funciones, objetivos y estructura del mismo. A lo anterior, Villegas y Ochoa (2009) refieren:

El sistema financiero mexicano se refiere a un mercado financiero organizado y se define como el conjunto de instituciones que generan, recogen, administran y dirigen tanto el ahorro como la inversión, dentro de una unidad política-económica, cuyo establecimiento se rige por la legislación que regula las transacciones de activos financieros y por los

mecanismos e instrumentos que permiten la transferencia de esos activos entre ahorrantes, inversionistas o los usuarios del crédito, en otras palabras, es un grupo de instituciones que se encargan de proporcionar financiamiento profesional a las personas físicas y morales y a las actividades económicas del país, ya que agrupan a diversas instituciones u organismos interrelacionados que se caracterizan por realizar una o varias de las actividades tendientes a la capacitación, administración, regulación, orientación y canalización de los recursos económicos de origen nacional e internacional (pag.17).

En opinión de Rueda (2008) el sistema financiero es un sector dinámico en la economía, muy cambiante y que siempre evoluciona. Se encuentra en permanente renovación para ajustarse a los requerimientos globales de las tendencias económicas y a las necesidades particulares de cada nación. Es decir, este sistema agrupa a los diferentes organismos que tienden a la captación, administración, regulación y orientación de los recursos económicos en el país.

Rueda, sobre los objetivos del sistema afirma:

Entre los objetivos del sistema financiero, se encuentran:

- Capta los excedentes de efectivo y transfiere los ahorros a los demandantes de dinero.
- Corrige las descompensaciones en el gran flujo económico.
- Propicia el desarrollo y crecimiento de la economía (pág. 13).

El sistema financiero mexicano conforme al Banco de México (2012), se encuentra organizado bajo la estructura que a continuación se describe:

1. Banco de México.
2. Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
3. Comisión Nacional Bancaria y de Valores.

4. Comisión Nacional de Seguros y Fianzas.
5. Comisión Nacional de Sistemas Para el Ahorro para el Retiro.
6. Comisión Nacional de Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (Ver Anexo 1).

Los bancos son quizá los intermediarios financieros más conocidos, puesto que ofrecen directamente sus servicios al público y forman parte medular del sistema de pagos. Sin embargo, en el sistema financiero participan muchos otros intermediarios y organizaciones que ofrecen servicios de gran utilidad para el crédito.

De acuerdo al portal de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP, 2013), además de las instituciones de crédito y las casas de bolsa, integrantes de los sectores bancario y bursátil, la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) tiene a su cargo la supervisión y regulación de diversos integrantes del sistema financiero. En su ámbito de competencia están:

- Sociedades controladoras de grupos financieros
- Organizaciones auxiliares del crédito
- Actividades auxiliares del crédito
- Sociedades de información crediticia
- Oficinas de representación de entidades financieras del exterior, ya sean bancos o casas de bolsa.

Para mayor entendimiento, también la SHCP (2013) de manera breve describe a cada uno de los organismos mencionados:

Las sociedades controladoras son entidades cuyo objeto es adquirir y administrar las acciones de las sociedades que integran un grupo financiero, y a través de la suscripción de un convenio entre la controladora y dichas entidades, aquélla responde subsidiaria e ilimitadamente del cumplimiento de las obligaciones y pérdidas a cargo de todas las entidades financieras integrantes del grupo. La CNBV

supervisa a las sociedades controladoras cuya entidad preponderante se encuentre igualmente supervisada por la propia Comisión, conforme a las disposiciones legales aplicables.

De acuerdo con la Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares del Crédito (LGOAAC), las organizaciones auxiliares son los almacenes generales de depósito, las arrendadoras financieras, las uniones de crédito y las empresas de factoraje financiero. A partir del 18 de julio de 2013, debido a la derogación de los apartados de la Ley que les dan origen, las arrendadoras financieras y las empresas de factoraje financiero dejaron de ser consideradas como organizaciones auxiliares y en consecuencia dejaron de ser supervisadas por la CNBV.

Las actividades auxiliares del crédito de acuerdo con la LGOAAC son las realizadas por las sociedades financieras de objeto múltiple reguladas y la compra venta habitual y profesional de divisas, actividad que es llevada a cabo por las casas de cambio de mayoreo.

Las sociedades financieras de objeto limitado (SOFOL) eran entidades autorizadas por la SHCP que sólo podían otorgar créditos para una determinada actividad o sector y sólo podían captar indirectamente recursos del público, mediante la colocación de instrumentos inscritos en el Registro Nacional de Valores.

Las SOFOL dejaron de ser entidades reguladas y por tanto no son supervisadas por la CNBV, a partir del 18 de julio de 2013, fecha en la que se derogaron los apartados de la Ley que les dio origen.

Las oficinas de representación de entidades financieras del exterior, ya sean bancos o casas de bolsa, son otro participante del sistema financiero mexicano. Su actividad se regula ya sea por la Ley de Instituciones de Crédito o por la Ley del Mercado de Valores, según el

caso, así como por reglas y disposiciones específicas. Estas entidades únicamente pueden realizar actividades muy limitadas de información y promoción, y en ningún caso pueden realizar actividades de intermediación de recursos.

2.3.- PROBLEMÁTICA Y REGLAMENTACIÓN DE LA COBRANZA EN MÉXICO.

En retrospectiva de la problemática en el Sistema Financiero Mexicano se ubica a la cobranza con varios aspectos negativos. Un caso de impacto muy conocido y de trascendencia para el país, es el que refiere Villegas (2003) sobre la Banca en México, en el que relata:

Después de sucesivas crisis económicas en 1990 se creó el Fobaproa como un fondo de contingencia para enfrentar problemas extraordinarios, tras el anuncio de la desincorporación de las instituciones de crédito. La función del Fobaproa fue la de asumir las carteras vencidas y capitalizar a las instituciones financieras.

Seguido de esta situación, en 1991 se vendieron 18 bancas y se publica la Ley de Instituciones de Crédito que sustituye a la Ley Reglamentaria del Servicio Público de Banca y Crédito; de esta manera queda concluido el proceso de reprivatización de la banca comercial mexicana.

En 1994 nuevamente México tiene una crisis económica de gran magnitud, que tuvo como consecuencia la devaluación del peso y un alza en las tasas de intereses, las empresas dejaron de cumplir con sus obligaciones ante los bancos y se registraron retiros de capital ante la desconfianza hacia las instituciones de crédito.

La crisis provocó el sobreendeudamiento de empresas y familias con los bancos, por lo que el Gobierno Federal aplicó el Fobaproa para

absorber las deudas ante los bancos, capitalizar el sistema y garantizar el dinero de los ahorradores. En 1998 el Fobaproa fue sustituido por el Instituto para la Protección al Ahorro Bancario (IPAB), dicho instituto surgió con la promulgación de la Ley de Protección al Ahorro Bancario. En 1999 bancos de México fueron comprados por grupos extranjeros y se fundó la CONDUSEF (Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros) (págs. 17-25).

Este caso es un ejemplo de los efectos que tienen carteras vencidas en las instituciones financieras y el costo para el país al absorber deudas para capitalizar el sistema, aunque tiene una combinación de otras causas económicas que provocaron este efecto. Por lo anterior, se observa que la cobranza tiene gran relación con las crisis económicas, puesto que hace que las personas adquieran pasivos con una gran facilidad y caigan en una mora de sus pagos en los créditos contraídos.

En la actualidad los diversos métodos de cobranza han opacado el "Proceso de Cobranza" ya que en algunas organizaciones han adoptado técnicas poco favorables para acelerar los cobros y controlar en forma estricta los pagos, este proceso hace que algunos agentes de cobranza realicen la gestión con maltrato, ofensas y amenazas. Como resultado de dichas gestiones se han creado organismos de defensa civil como: la "Organización Nacional de Defensa del Deudor S.C. México" que ha creado inclusive hasta una guía anti-cobradores (ONADEFDEU S.C., 2014).

Es importante abordar el tema del proceso de cobranza para tratar de concientizar a los gestores de cobranza sobre la mala actitud que tienen algunos para cobrar, ya que esto ocasiona molestias ante los clientes, que en ocasiones quieren tratar de negociar una reestructura de pagos.

Cuando la cobranza no es efectiva se provocan atrasos y procesos judiciales tardíos, en vez de tratar de negociar con el cliente y llegar a un buen arreglo económico.

En la revista CNN Expansión, Ferguson (2009) sobre un estudio de ¿cómo trabajan los cobradores en México? expone:

La cobranza es una de las profesiones más satanizadas en el país, en donde el referente inmediato en la mente de cualquier persona es de aquel individuo que habla a cualquier hora del día y de la noche, que hostiga y amenaza, que se hace pasar por agente judicial o funcionario de un juzgado y que en cualquier momento se puede parar afuera de tu casa con una presunta orden de embargo.

Al existir numerosas quejas por este tipo de acciones la CONDUSEF adquiere mayor control en la gestión de los Despachos de Cobranza. La CONDUSEF (2014) , en su Comunicado No. 03, refiere que:

A partir de la promulgación de la Reforma Financiera, CONDUSEF obtiene mayores facultades de supervisión y sanción para la protección y defensa de los usuarios de servicios financieros. Anteriormente contenía 65 facultades previstas en diversos ordenamientos legales en materia financiera, con la Reforma Financiera se llega a un total de 129 y existían 58 supuestos de sanción a las instituciones, y con la Reforma Financiera las causales de multa ascienden a 73.

Por dicha reforma, es ahora que la CONDUSEF está facultada para reglamentar la operación de esas entidades especializadas en cobranza, determinando lo que deben y no deben hacer, Es por este tipo de acciones en la cobranza que se considera que se están tomando rumbos equivocados al optar por procesos poco éticos que llevan a la mala reputación de la empresa al maltratar u hostigar al cliente, por lo que es urgente cambiar esta forma de cobro, de tal forma que ambas partes resulten beneficiados.

Son numerosos los casos de queja por cobranza indebida, sin contar aún las situaciones que no se presentan ante un organismo de defensa como la CONDUSEF, quien entre sus estadísticas expone:

Entre enero de 2007 y mayo de 2014, se registraron 188 mil 942 quejas en CONDUSEF en materia de gestión de cobranza indebida, de las cuales un 65.1%, es decir, 122 mil 990, corresponden a actos de molestia a clientes que no son los deudores del crédito atrasado, otro 18.5%, que son 35 mil 93, se refiere a la gestión de los agentes con maltrato y ofensas para los deudores, en tanto que el 14.1% restante, unos 26 mil 447 se originan porque, a pesar de que las personas ya han pagado el crédito en cuestión, los despachos les siguen llamando de forma reiterada (CONDUSEF, 2014). Lo anterior se muestra en la siguiente Tabla 2.1.

Tabla 2.1 Quejas por Cobranza Indebida 2007-2014.

Causa de la Queja	Enero 2007-Mayo 2014	(%)
Cobranza con maltrato y ofensas	35,093	18.5
Cobranza sin ser el cliente deudor	122,990	65.1
Cobranza por crédito ya pagado	26,447	14.1
Otras causas relativas a cobranza indebida	4,412	2.3
Total cobranza indebida	188,942	100

Fuente: Comunicado 1065/2014 de CONDUSEF.

<http://www.condusef.gob.mx/index.php/prensa/comunicados-2014/1065-prepara-condusef-cambios-para-regular-la-gestion-de-los-despachos-de-cobranza>.

Esta problemática ha sido constante, los datos anteriores muestran un periodo de varios años, sin embargo estas quejas siguen siendo parte de las principales causas por las que se acude a esta institución. Tan sólo de enero a julio 2014 la CONDUSEF inició 13,459 acciones de defensa por “Gestión de Cobranza Indevida” contra las entidades financieras, principalmente bancos y SOFOMES. Se fraccionan de la siguiente manera, tal como muestra la Tabla 2.2, (CONDUSEF, 2014).

Tabla 2.2 Acciones de defensa por cobranza indevida enero-julio 2014.

SECTOR/CAUSA	Gestión de Cobranza sin ser el cliente deudor	Gestión de Cobranza con maltrato y ofensas	Gestión de Cobranza indevida por crédito ya pagado	Gestión de Cobranza sin ser el cliente el acreditado u obligado solidario	Gestión de Cobranza sin ser el cliente el acreditado, pero es obligado solidario conforme al contrato	Total general	% Participación con respecto al Total
Banca Múltiple	8,584	1,764	1,450	62	3	11,863	88.14
SOFOL*	0	3	0	0	1	4	0.03
SOFOM ENR	56	504	182	266	51	1,059	7.87
SOFOM ER	193	163	83	78	16	533	3.96
Total general	8,833	2,434	1,715	406	71	13,459	100.00

* Corresponde a asuntos relacionados con cesión de cartera a un tercero.

Fuente: Comunicado 1085/2014 de CONDUSEF
<http://www.condusef.gob.mx/index.php/prensa/comunicados-2014/1085-registra-condusef-acciones-de-defensa-entre-enero-y-julio-por-gestion-de-cobranza>

Estas quejas forman parte de las principales acciones de atención que realiza la CONDUSEF y supera inclusive a otros rubros en su conjunto. De acuerdo a esta institución son comunes las prácticas como: las llamadas telefónicas a deshoras, el demandar el pago de la deuda a menores de edad o

adultos mayores, el uso de conductas agresivas y de palabras altisonantes, e incluso el amenazar con cárcel a los deudores; afirma: “Las instituciones financieras, directamente o por la vía de sus despachos de cobranza, están en su derecho de recuperar el dinero prestado, pero hay formas adecuadas de hacerlo sin agredir o invadir la privacidad y los derechos de las personas” (CONDUSEF, 2014).

Este organismo trabaja en un proyecto para erradicar dichas prácticas inadecuadas tanto por lo que se refiere a la propia gestión de cobranza, como a las operaciones de negociación y reestructuración de créditos.

2.4.- PERFIL DEL COBRADOR TRADICIONAL Y NUEVAS TENDENCIAS DEL GESTOR DE COBRO.

Para continuar el análisis de la situación de la cobranza, es importante conocer quienes realizan dicha labor y qué actividades son las acostumbradas, de esta manera identificar hacia quién es necesaria la capacitación y qué habilidades son requeridas. Respecto al tema, Molina (2007) establece que la cobranza puede realizarse por medio de los siguientes conductos:

- A través de cobradores
- Por medio de abogados
- A través de los vendedores.
- Utilizando los servicios bancarios.
- A través de agencias de cobro. (pág. 17)

Sin embargo existe el problema de que la gestión no es realizada con la capacitación adecuada y es necesaria una profesionalización al respecto. Sobre la actividad de los cobradores Molina advierte:

En nuestro medio el cobrador suele ser el recogedor de cheques y abonos, no llevando a cabo una adecuada labor de cobro. Simplemente, se presenta con el cliente, pregunta si hay pago, si lo hay, firma de recibido o bien recibe el abono; pero en caso negativo, se retira y va a

visitar a otro deudor. Esta actividad no es de un cobrador profesional (pág. 19).

En México esta labor no siempre recibe la capacitación adecuada y la actividad de cobro tiene mala imagen en relación a otras. Respecto al estudio profesional como agente de cobro, sólo existen cursos que ayudan a su labor y que por lo general dependen de la política de capacitación de cada empresa en cuanto a su contenido y requerimiento.

Para otros países, la profesionalización del gestor de cobro tiene mucho más desarrollo, tal es el caso de Argentina en donde nace la primera tecnicatura en Recupero Crediticio en el año 2004 en la Universidad Tecnológica Nacional, Facultad Regional Buenos Aires y la cual lo define como:

El Recuperador Crediticio es un profesional que se dedica al recupero de créditos de toda índole. Su perfil profesional se define como analista, clasificador y calificador de deudas mediante la aplicación de conocimientos económicos, financieros y legales. Es un gestor del recupero crediticio apelando a las técnicas psico-sociales apropiadas y utilizando modernas tecnologías comunicacionales e informáticas. Es un partícipe activo de la obtención de una ecuación equilibrada de los presupuestos, tanto en el sector oficial como en el privado. Interprete del contexto de la realidad socioeconómica imperante y de la cultura organizacional en la cual debe insertarse. El Recuperador Crediticio (RC) es un hombre que responde a las exigencias y complejidades del tercer milenio, motivo por el cual, es una persona que domina habilidades blandas y duras, y la interrelación entre ellas. De manera tal, que maneja conceptos diversos de disciplinas tradicionalmente concebidas como antagónicas, pero que en esta nueva realidad conforman una sola materia. Es así, que trabaja con herramientas tanto jurídicas, como económicas, matemáticas, sociológicas, psicológicas, lingüísticas y tecnológicas, y a todas ellas las integra con una sola finalidad, el recupero crediticio. (Universidad Tecnológica Nacional Facultad de Buenos Aires, 2014)

Sobre la profesión de Recupero Crediticio es relevante mencionar la amplitud del programa de la Universidad de Buenos Aires, pues consideran el Área Tecnológica con materias de informática y sistemas especializados en la gestión de cobranza; el Área de Disciplinas Complementarias en donde involucran materias de Derecho, Economía, Cálculo Financiero, Estadística, Evaluación y Riesgo, Inglés, Psicología, Comunicación y Manejo de Conflictos y en el Área de Formación Aplicada que incluye Gestión de Cobranzas, Negociación, Análisis de Carteras, Liderazgo de Equipos de Gestión, Organización de la Oficina de Cobranza, entre otros.

Tal vez, por cuestión cultural es que en México el trabajo de cobrador tiene una imagen diferente que en otro país, sin embargo cuando se comprende el valor financiero que tiene una cobranza efectiva se puede ampliar la visión sobre la capacitación que requiere el personal que la realiza y las actividades o medios que se pueden implementar.

Ferguson (2009) en el estudio de la revista CNN Expansión, sobre cómo trabajan los cobradores en México, relata entrevistas realizadas a personas dedicadas a esta labor, derivado de los numerosos casos de quejas ante la CONDUSEF sobre la gestión de cobranza. En dicho artículo menciona:

Entre las actividades realizadas para buscar la recuperación de la deuda se comienza con llamadas, telegramas, cartas en donde se ofrece la reestructura de la deuda, mensajes vía celular, correos electrónicos, y el uso de grabadoras durante los tres primeros meses del adeudo. Al pasar un periodo de 120 días de mora se manda a un visitador al hogar sin importar el monto del adeudo, explicó un entrevistado.

De acuerdo a dicho estudio la principal motivación para entrar en este tipo de trabajo es la situación económica y que en las empresas de call-center el requisito de estudios es la preparatoria, aunque anteriormente requerían un mínimo de licenciatura en derecho o administración de empresas. No se puede generalizar a todas las empresas de cobranza pues dentro de estas entrevistas

la ejecutiva Myriam Trujano, empleada de la empresa de cobranza Sertec, asegura que desde el principio se les da una capacitación de cómo utilizar las “técnicas de negociación”, así como la importancia de dar un buen trato al cliente y actuar como asesores en lugar de cobradores. Y agregó a la entrevista: "Nuestra actividad realmente es buscar una solución juntos" (Ferguson I. , 2009).

Un dato relevante sobre las empresas de cobranzas es que se asegura que hay empresas que tienen turnos nocturnos o de madrugadores que van desde las 22 horas hasta las 6 de la mañana, por aquellos deudores que niegan su existencia constantemente. Esta práctica es contraria a la regulación que establece la Asociación de Profesionales en Cobranza y Servicios Jurídico y la Condusef, en donde se prohíbe el horario de cobro entre 10 de la noche y las 7 de la mañana.

Siguiendo esta problemática, en un artículo posterior sobre los despachos de cobranza, la revista CNN Expansión, publica las actividades que los despachos de cobranza deben o no realizar bajo la reglamentación de la CONDUSEF y refiere:

Los despachos de cobranza deben:

- Identificarse plenamente ofreciendo el nombre completo de la persona que llama, nombre de la empresa para la que labora y la institución que requiere el cobro.
- Explicar la situación del adeudo, saldo y la forma en la que se va a negociar la deuda.
- Si llegaste a un acuerdo, entregarte un convenio firmado donde se establezca claramente cuál es el acuerdo en términos de montos a pagar y plazos, antes de que realices algún pago.

No deben:

- Hacer llamadas entre las 11 de la noche y las 6 de la mañana para efectuar el cobro.

- Hablarte con lenguaje obsceno, acosarte o amenazarte.
- Simular que son autoridad judicial, con actitudes, vocabulario o papelería amenazante.
- Comunicarse con menores o personas de la tercera edad.
- Utilizar cartelones u otro medio impreso para exhibirte en tu domicilio.
- Incrementar tu adeudo de manera irregular o hacerte ofrecimientos sin autorización de la institución financiera (Santa Rita, 2014).

Aunque esto se encuentre reglamentado existen casos en donde el cobrador al realizar su actividad infringe desde la Ley de Instituciones de Crédito hasta el Código Penal. Estos delitos y su fundamentación forman parte de la Guía anticobradores de la Asociación Nacional de la Defensa del Deudor S.C., (ONADEFDEU S.C., 2014), (Ver anexo 2).

Conforme a lo anteriormente descrito se observa que la actividad de cobranza en algunos casos requiere una capacitación con un enfoque más amplio y con técnicas efectivas adecuadas a las necesidades de la actualidad, puesto que las malas prácticas, en su mayoría pueden llevar a la negativa de pago del deudor, quejas ante los organismos supervisores y búsqueda de asesoría en sociedades civiles de defensa al mismo. Por lo anterior, para poder mejorar dicha práctica existen diferentes doctrinas y técnicas de negociación que ayudan al desarrollo de habilidades de comunicación y a ampliar las opciones de resolución ante el conflicto de cobro. Por lo que, en el siguiente capítulo se muestran las principales teorías de negociación, se analiza su enfoque, características y diferencias entre las mismas para conocer diversas técnicas y estrategias recomendables para desarrollar más eficientemente este proceso.

CAPÍTULO III

“DOCTRINA Y TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN”.

CAPÍTULO III.- DOCTRINA Y TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN.

El presente capítulo se divide en tres puntos principales y tiene como objetivo el proporcionar conocimientos teóricos y prácticos útiles para el desarrollo de la negociación de manera más eficiente. En el primer punto, se inicia analizando el concepto de negociación a partir de diferentes enfoques y autores con el objeto de entender este proceso desde varios ángulos.

En el segundo punto se describen los tipos de negociación y las clasificaciones existentes conforme a distintos enfoques y escuelas, se continúa con el detalle de las características de la negociación distributiva e integrativa, la cual es la principal división existente avalada por la Universidad de Harvard.

En el tercer punto se aborda el Método Harvard por ser uno de los más reconocidos por su efectividad en el área de negocios y se describe desde sus principios, elementos y herramientas claves que recomienda para la misma.

En su cuarto punto, se describen elementos importantes para la planificación de la negociación, desde un panorama general para diseñar una estrategia hasta opciones de diversas tácticas que de manera particular sean utilizadas en la negociación para la eficiencia de la misma.

3.1.- CONCEPTO DE NEGOCIACIÓN.

Cualquier persona al relacionarse con el entorno y formar parte de un grupo social es normal que se encuentre con situaciones en donde existan contraposición de intereses, por lo que surge un conflicto y es dentro del proceso de resolverlo que se utiliza la negociación. Cuando se intenta influir en una persona o grupo de personas a través del intercambio de ideas, o con algo de valor material, se está negociando.

La negociación puede ser de manera intuitiva, por habilidad natural e incluso suerte, sin embargo existen estrategias, métodos y procedimientos que mejoran el manejo de la situación, la comunicación y otros elementos dentro de la misma. De acuerdo al Diccionario Manual de la Lengua Española (2007), la negociación es la: “Acción que consiste en tratar un asunto para llegar a un acuerdo o solución”.

Al contemplar a los involucrados, se puede negociar desde nivel personal hasta empresarial, siendo una de las principales habilidades requeridas en la gerencia contemporánea. Un estudio demostró que uno de los principales roles de los administradores es el de negociador, que surge cuando el administrador debe entrar en negociaciones con otros grupos u organizaciones como representante de la empresa (Mitzberg, 1973).

En este proceso se incluyen dos o más partes, incluso se llega a niveles internacionales donde a través de representantes se llegan a acuerdos. Por lo tanto es importante saber negociar independiente del objetivo a nivel personal o colectivo.

Existen diferentes conceptos de negociación y por lo general cada uno de ellos depende del área en que suceda la misma y la doctrina de la que se desprenda. Hernández y Cedré (2006) analizan diferentes conceptos de negociación, entre ellos el de Desautay (1984):

Negociar es hacer negocio, es decir, intercambiar y regatear. Ello supone que cada uno desea lo que posee el otro, pero, evidentemente, al menor precio posible. Supone, además, una satisfacción (obtener lo que se desea) y una insatisfacción (dar lo que se posee), al mismo tiempo. Por otra parte, sólo se negocia cuando cada uno desea obtener algo a costa del otro, lo cual supone una trampa: la que se teme, y en la que se quiere hacer caer al otro.

El concepto de negociación se ha ido desarrollando con una visión no sólo adversarial como la anterior definición. Y de este tipo de perspectiva es que depende básicamente el estilo o tipo de negociación.

A diferencia de la definición anterior, Hernández et.al. refiere a autores como Fisher y Ury (2002) donde: " La negociación es un medio básico para lograr lo que queremos de otro. Es una comunicación de doble vía para llegar a un acuerdo, cuando usted y otras personas comparten algunos intereses en común pero también tienen algunos opuestos".

Otros autores como Ilich (1997) también relacionan a la negociación con habilidades de comunicación al referirla como: "Negociar significa *conferenciar, hablar o discutir* a efectos de alcanzar un acuerdo".

Por lo anteriormente expuesto, es importante desarrollar habilidades de comunicación, establecer con anterioridad los intereses a tratar, los objetivos y el mayor conocimiento del conflicto para lograr un acuerdo. Y respecto al estilo de negociación dependerá cada situación e incluso la personalidad de los agentes involucrados.

En otra definición, Hernández et.al cita a Villalba (1989), quien al igual que Fisher, destaca que las partes pueden tener intereses comunes y no sólo en contra y expone: "La negociación es un proceso mediante el cual dos o más partes -que tienen intereses tanto comunes como opuestos- intercambian información a lo largo de un período, con miras a lograr un acuerdo para sus relaciones futuras".

Del análisis de lo anteriormente expuesto, la visión de los últimos autores sobre la persona con quien se negocia es de una manera más integrativa que adversarial. Para poder entender más al respecto se deben conocer los principales tipos de negociación y sus características, con lo cual

se puede distinguir ante que situaciones o personas aplicar algún estilo en particular e incluso utilizar de manera mixta algunas de sus herramientas.

3.2.- TIPOS DE NEGOCIACIÓN.

Es importante el conocimiento pleno del tipo de proceso negociador para tener una adecuada preparación. Por lo que, antes de confrontar, es más estratégico definir con la mayor claridad posible el tipo de negociación en la que se va a participar.

Existen diferentes clasificaciones de la negociación según:

- Las personas involucradas: entre individuos, entre estos y grupos o entre grupos.
- La participación de los interesados: directas e indirectas (a través de mediadores, árbitros, abogados, etc.).
- Los asuntos que se negocian: desde aspectos políticos, comerciales y técnicos, hasta personales y afectivos.
- El status de los negociadores: horizontales, cuando las partes se encuentran en un mismo nivel de la escala jerárquica; verticales, cuando las partes que negocian se encuentran vinculados a través de una relación de subordinación directa; o diagonales, cuando la negociación se produce entre partes que se encuentran en diferentes escaños de la pirámide jerárquica.
- El canal del comunicador: cara a cara, telefónicas, epistolares o sobre la base de representantes.
- El modo de negociación: negociación competitiva también llamada adversarial o distributiva y en negociación cooperativa también llamada colaborativa e integradora, según el autor o escuela que la refiera (Hernández & Cedré, 2006).

De acuerdo a la Universidad de Harvard, existen dos clases principales de Negociación:

- Distributiva.- negociación en la que las partes compiten por la distribución de una suma fija de valor y cuya pregunta clave es: ¿Quién conseguirá más valor? Y en donde la ganancia de una de las partes se hace a expensas de la otra.
- Integradora.- negociación en la que las partes cooperan para lograr beneficios máximos integrando sus intereses en un acuerdo. Estos acuerdos son para crear valor y obtenerlo (Luecke, 2004, pág. 2).

A este último tipo también se le conoce como negociación colaborativa.

3.2.1.- La Negociación Distributiva.

En este tipo de negociación, su principal problema es quién conseguirá más valor, es por eso que algunos la refieren con el calificativo de “suma cero” o “suma constante” y con la expresión más representativa *“ganar-perder”*.

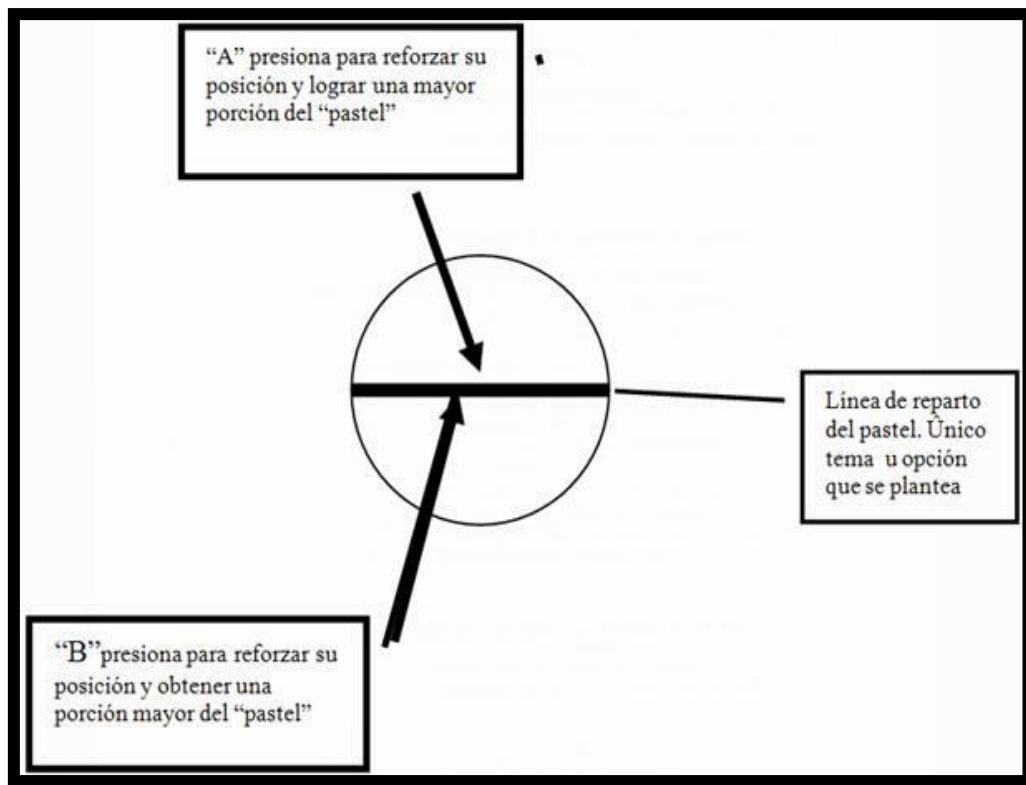
Un ejemplo:

- La venta de una alfombra, en la que el comprador y el vendedor no se conocen. No hay ninguna relación y todo lo que importa es el precio para conseguir el mejor trato. Cada ganancia que consiga una de las partes representa una pérdida para la otra (Luecke, pág. 3).

El exceso de ambición de una de las partes puede llevar al peor de los resultados: no se llega a ningún acuerdo y no se puede "cerrar" un trato. Cada una de las partes va a tratar de maximizar sus resultados y sólo se llegará al acuerdo posible en relación a la "posición" negociadora de cada parte. Este es el tipo de negociación más antigua del mundo, donde los negociadores, son adversarios, que adoptan posiciones fijas respecto a un único tema. A este tipo de negociación se le llama también de “valor exigido” y la meta es aumentar el bienestar propio a costa del oponente, visto como competencia (Ware, 1980).

Con fines pedagógicos, Jofré (2014) muestra en una figura al objeto a negociar como un pastel y se menciona de esta manera para su mejor entendimiento tal como lo muestra la figura 3.1.

Figura 3.1. Negociación Distributiva

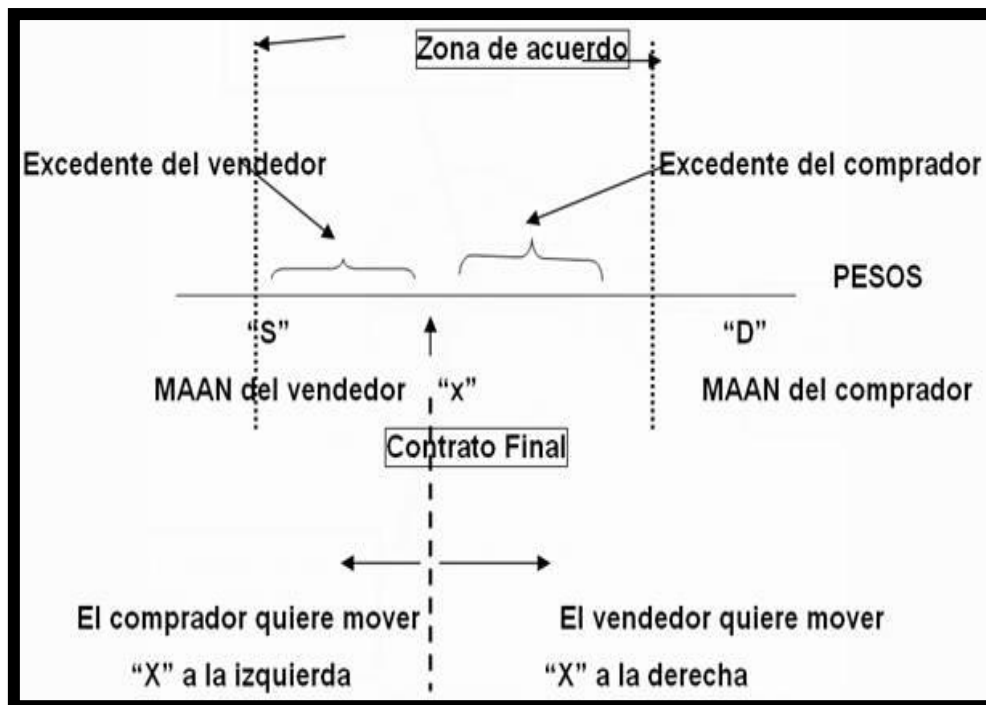


Fuente: <http://www.monografias.com/trabajos73/negociacion-distributiva-negociacion-integrativa/negociacion-distributiva-negociacion-integrativa.shtml>

Para Raiffa (1996), el objetivo perseguido es obtener la mayor porción posible del asunto o pastel a distribuir y esto lo conseguirá sólo a costa de los intereses del otro. Por eso se habla de una relación de suma cero, donde todo lo que se hay se distribuye entre los dos y no hay ninguna posibilidad de incorporar otros asuntos, o de agrandar el pastel. Sobre este tipo de negociación afirma que: "las negociaciones rara vez son estrictamente competitivas, pero los jugadores pueden comportarse como si lo fueran: podrían considerarse a sí mismos como contendientes estrictamente opuestos antes que como personas que resuelven problemas de manera conjunta a través de la cooperación" (pág. 41).

A este tipo de negociación se le nombra distributiva, porque al existir un solo tema, una sola variable, la negociación trata solamente de cómo se distribuye la misma. Cuando se negocia de esta manera se dice que se “negocia por posiciones” donde se adopta una postura inicial de aspiraciones y posteriormente se hacen concesiones mínimas, que en realidad es una forma de seguir posicionado, pero en otro nivel. También de manera gráfica, Jofré (2014) delinea la conocida “zona de regateo” o “zona de acuerdo”, como lo muestra la figura 3.2.

Figura 3.2. Zona de acuerdo en Negociación Distributiva.



Fuente: <http://www.monografias.com/trabajos73/negociacion-distributiva-negociacion-integrativa/negociacion-distributiva-negociacion-integrativa.shtml>

Por ejemplo: En la misma venta de la alfombra, el vendedor tratará de obtener el máximo precio posible y el comprador estará dispuesto a pagar el mínimo precio posible. De acuerdo a Fisher et al., (1995), esta zona es aquella donde se superponen las cifras de que disponen cada una de las partes. ¿Cuáles son estas cifras? Las dos cifras, de las dos partes, en las cuales es

más ventajoso para cada una negociar que retirarse y no hacerlo. A estas cifras se les conoce como MAAN o “Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado” (pág. 10). En esta zona de regateo, se superponen las posibilidades de acuerdo para ambos, que son superiores a la MAAN de cada uno. Si estas posibilidades no se superponen, hay una zona de regateo negativa, no hay acuerdos posibles, por no ser aceptable a las partes.

Ante la incógnita de qué es mejor ¿Ser negociador duro o blando? Fisher responde: ni lo uno ni lo otro, sino “ser racional” a lo que llama “negociador a base de méritos” y refiere:

La gente se encuentra casi siempre ante un dilema. Por lo común, observa dos maneras de negociar: la suave o la dura. El negociador suave procura evitar conflictos personales y por eso hace concesiones con objeto de llegar a un acuerdo. El negociador duro ve todas las situaciones como un duelo de voluntades (pág. 18).

Esta situación provoca una estrategia rígida a seguir durante toda la negociación y en todas las negociaciones. Y cada persona actuará según su posición existencial.

Para, Jofré (2014), en general, los errores más comunes en este tipo de negociación son:

- Pasan por alto Alternativas.
- Satisfacen posiciones, no intereses.
- Hablan sobre ofrecer, no sobre hacer.
- No insisten en opciones. Van directo al final.
- No buscan mejorar la relación.
- No usan criterios para la solución. Fuerzan voluntades.
- Son Comunicación de sordos.

3.2.2.- La Negociación Integradora o Colaborativa.

En este tipo de negociación, se intenta separar a la persona del problema e incluso reconocer a la otra parte como protagonista de la misma, no pone en duda el derecho a defender sus intereses. Más que competir por una victoria, su objetivo es más amplio y está orientado hacia resultados de mutuo beneficio. Las negociaciones integrativas se describen “en términos de un clima abierto y confiable en el cual las partes comparten ideas e información libremente. La colaboración involucra un esfuerzo conjunto dirigido a encontrar una solución que sea percibida como beneficiosa para ambas partes” (Ware, 1980).

De acuerdo a Harvard Business School:

En una negociación integradora, las partes cooperan para alcanzar los máximos beneficios integrando sus intereses en un acuerdo, pero al mismo tiempo, compitiendo para dividir el valor. En las negociaciones integradoras hay que ser bueno tanto para crear valor como para obtenerlo (Luecke, pág. 5).

Para poder desarrollar habilidades de este tipo de negociación, primero es importante tener consciencia de adquirir una actitud que admita diferentes puntos de vista e intereses incluso opuestos. No se trata de negar el conflicto, ni evadirlo, es una manera de iniciar el diálogo con respeto en búsqueda de una resolución integral y conducida de manera positiva. Al poder entablar este tipo de comunicación, se intenta llegar a la solución más beneficiosa para los intereses involucrados, es por eso que se le llama “ganar-ganar”. Esta negociación sólo prospera en un clima de confianza recíproca, evita las oposiciones brutales de intereses, se informan de manera clara sus posiciones respectivas e impera una mentalidad colectiva. Por lo anterior, se propicia la búsqueda de soluciones constructivas y creativas.

Para Harvard, en una negociación integradora, la tarea a realizar tiene dos vertientes:

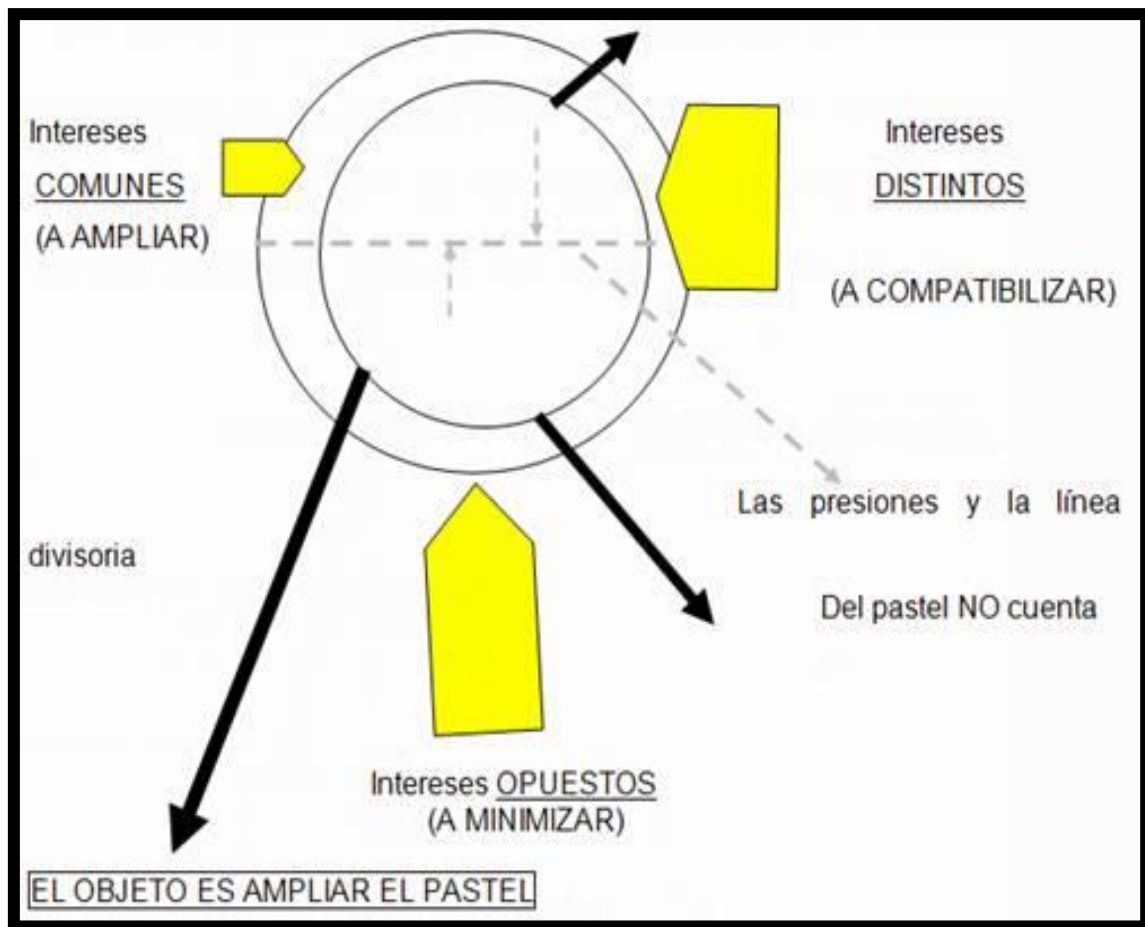
- Crear la mayor cantidad posible de valor para uno mismo y para la parte contraria y
- Obtener valor para uno mismo.

Muchos usan la expresión “win, win” para referirse a este tipo de situación. Lamentablemente, la expresión quiere decir que todas las partes consiguen lo que quieren, cosa que sucede rara vez. Lo más probable es que cada parte haga concesiones para conseguir lo que valora más y ceda en otros factores menos críticos (Luecke, pág. 6).

Esta expresión, se ha vuelto un cliché en los libros y cursos sobre negociaciones aunque no todos los autores coinciden sobre la misma. Por ejemplo, Jim Camp (2002), autor de libros y consultor de Negociación opina que “es sólo un juego de tonos y probablemente un juego perdedor para el despistado” (págs. 4-6).

A diferencia de la negociación distributiva, el objeto de la negociación o problema, no es visto como un sistema de suma cero, en donde lo que uno obtiene en definitiva, se obtiene a expensas del otro. Retomando el ejemplo de considerar los asuntos negociados en sentido figurado como un "pastel" y que por lo tanto se deberá repartir entre las dos partes. La hipótesis para la negociación integrativa es: lo que cada parte debe procurar es que haya medios para encontrar cómo aumentar el pastel o cambiar su naturaleza, de manera que exista mucho más valor para repartir entre los dos. A esto comúnmente se le llama "aumentar el pastel antes de repartir". En la siguiente figura 3.3 se observa que las presiones sobre la porción de pastel fijo pierden sentido y cobra el reconocimiento de que tras las posiciones existen, no sólo intereses opuestos, cuya tarea será minimizarlos, sino también comunes a ampliar y sobre aquellos que son diferentes se debe buscar compatibilizar.

Figura 3.3. Aumentar el pastel en Negociación Integrativa.



Fuente: <http://www.monografias.com/trabajos73/negociacion-distributiva-negociacion-integrativa/negociacion-distributiva-negociacion-integrativa.sh>

La parte medular de la negociación integrativa está en la atención de los “intereses”. Por lo cual, se tiene que hacer una evaluación exhaustiva de los intereses de cada parte y de su importancia relativa. Existe un ejemplo clásico muy utilizado en negociación, de la autora Mary P. Follet, en el que grafica cómo llegar a hacerlo:

Dos hermanas querían una misma naranja. Si la partían (negociación distributiva), cada una recibiría un pedazo. En el caso de ser estricto, obtendría la mitad. Preguntadas acerca de sus intereses por la naranja, una manifestó que la quería para hacer jugo y la otra que la deseaba para utilizar la cáscara en aromatizar una torta. Una vez explicitados los

intereses, se "negoció" que una de ella se quedara con el jugo de toda la naranja y la otra con toda la cáscara. De esta manera la que deseaba jugo y que al partir por la mitad recibiría la mitad del jugo total, desperdiciando el resto de la naranja, estaba obteniendo el doble de jugo. La otra hermana, que quería corteza y que inicialmente recibía la mitad, desperdiciando el resto de la naranja, recibiría el doble de cáscara (Fox & Urwick, 1973).

En este caso, al inicio el único tema era el trozo de la naranja y a partir del conocimiento de otros intereses subyacentes de ambas partes y su importancia relativa se pudo "agrandar el pastel", es decir, agrandar el valor al objeto negociado. Para este ejemplo, se pudo obtener lo que cada parte necesitaba, sin embargo lo que sucede frecuentemente en las negociaciones es que cada parte cede algo que le interese menos por algo más que desee. Una cualidad que ayuda a crear valor es la creatividad para poder aportar mayor cantidad de ideas sobre las opciones de resolución de conflicto.

Al retomar la importancia de los intereses, en la negociación se debe intentar conocer las verdaderas razones a través de las cuales se pueda crear valor. Focalizarse en los intereses nos permite descubrir nuevas propuestas integradoras de solución. No siempre los intereses compiten entre sí y el objetivo es lograr un acuerdo que integre sus intereses de la forma más eficaz posible. En una negociación integradora existen más aspectos a negociar y para incluirlos es necesaria la creatividad.

Mark Gordon (1999), especialista en negociación inventó la expresión "collaborative bargaining" traducida como "negociación colaboradora" y explica que las partes deben buscar opciones creativas y no centrarse en las concesiones a hacer. A lo cual, expresa:

Tenemos que creer que nos interesa buscar formas de beneficiar a la parte contraria. Nuestro objetivo no es hacerle daño, sino ayudarla a un coste pequeño para nosotros, y que nos ayude, a su vez, también con

un coste pequeño para ella. Cuanto más creativos seamos buscando cosas que sean buenas para ambas partes, más felices seremos ellos y nosotros (págs. 1-3).

Para Gordon más que las concesiones opina: “En su lugar, hay que buscar opciones creativas... Si hay una variedad de posibles resultados aceptables, entonces siempre hay un conjunto de resultados que nos harán más felices que el mínimo resultado aceptable” (págs. 1-3).

Tanto Gordon como Fisher, Ury y Patton son autores que apoyan esta visión y estos últimos, son precursores de su enseñanza y creadores de la metodología “Método Harvard de la Negociación”, en donde se enseñan aspectos básicos a tener en cuenta para enfrentar situaciones en las cuales se necesite llegar a acuerdos sin perdedores.

Para lograr crear valor a la negociación se requiere compartir informaciones y Harvard Business Essential en la negociación integradora alienta a los negociadores a hacer lo siguiente:

- Proporcionar información significativa sobre sus circunstancias.
- Explicar por qué quieren hacer un trato.
- Hablar sobre sus verdaderos intereses o limitaciones empresariales.
- Revelar y explicar en términos generales sus preferencias entre opciones.
- Considerar y dar a conocer cualquier capacidad o recurso adicional que tengan y que pueda satisfacer los intereses de la otra parte y añadirse al acuerdo.
- Usar lo que averiguan para buscar opciones creativas que respondan a los intereses de ambas partes en la medida lo más amplia posible (Luecke, pág. 10).

3.3.- EL MÉTODO HARVARD DE NEGOCIACIÓN.

Sobre el Modelo de Harvard, el director de la Escuela de Negociación (ENE), Dr. Iglesias explica que es una herramienta conceptual que divide en elementos a los componentes de la negociación de manera más clara. También se le conoce como el Modelo de los Siete Elementos y tiene su origen en las investigaciones realizadas por Roger Fisher y William Ury a finales de los años 70 como parte del “Proyecto Harvard de Negociación”. La base teórica inicial quedó recogida en el libro “Getting to YES” (1981), cuya segunda edición (1991) -en la que también participó Bruce Patton- se convirtió en el libro de negociación de referencia a nivel mundial. También Iglesias (2008) expone:

Con sus investigaciones, Fisher y Ury trataron de responder a una pregunta: ¿cuál es la mejor manera de que las personas traten sus diferencias? Según ellos, hasta entonces existían dos formas de negociar:

- La Negociación Blanda, en la que el negociador hace concesiones fácilmente para llegar a un acuerdo evitando el conflicto personal.
- La Negociación Dura, en la que el negociador considera la situación como una lucha de voluntades y adopta una posición extrema para “ganar”.

El “Proyecto Harvard de Negociación”, con Fisher y Ury a la cabeza, proponía una tercera vía:

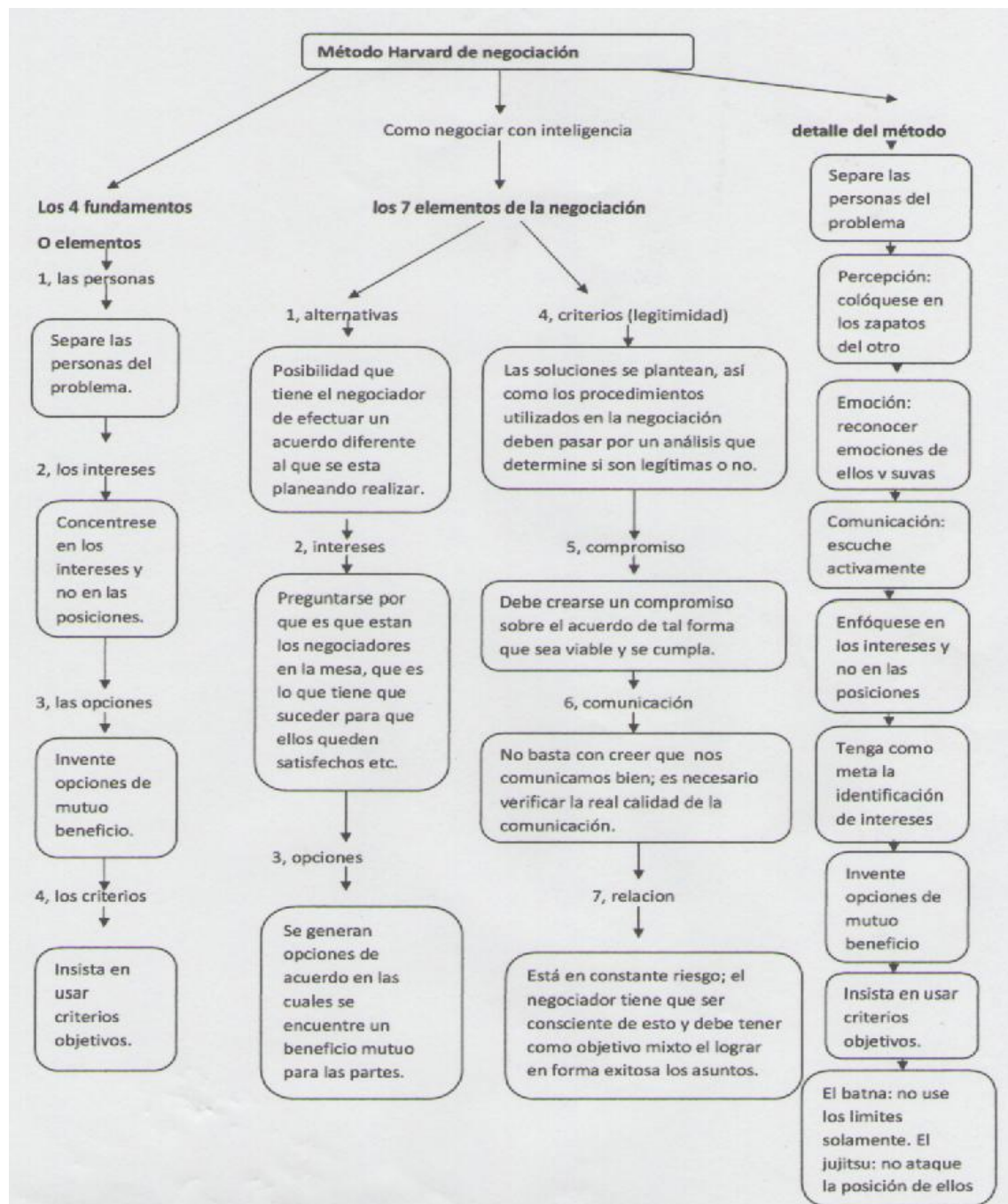
- La “Negociación basada en Principios”.

Los cuatro “Principios” sobre los que se pusieron las bases del “Método” eran los siguientes:

1. “Separe a las personas del problema”.
2. “Céntrese en los intereses, no en las posiciones”.
3. “Invente opciones en beneficio mutuo”.
4. “Insista en utilizar criterios objetivos”.

En la siguiente figura 3.4 se exponen los fundamentos, elementos y el detalle del método. Harvard, basada en los estudios de Roger Fisher, Bruce Patton y William Ury en 1980.

Figura 3.4.- Método Harvard de Negociación.



Fuente: <http://petter4.wordpress.com/2010/03/19/mapa-conceptual-del-metodo-harvard-de-negociacion/>

3.3.1.- Principios del Método Harvard.

Basado en la filosofía Harvard, en opinión de Vallone (2007):

1.- “Separar a la persona del problema”.

Separar a la persona del problema propone no confundir la relación personal con el objeto de la negociación. Existe una marcada tendencia a identificar a quien tenemos en frente en la negociación con el problema que queremos resolver; incluso llegamos a sentir que es el obstáculo que se interpone entre nosotros y los recursos que necesitamos para satisfacer nuestros intereses. Con esta actitud es fácil llegar a la equivocada conclusión de que si lo atacamos con dureza lograremos resolver el problema. Por cierto, el proceso no funciona de esa forma: la clave está en ser duro con el problema y blando con la persona.

Si se logra establecer una buena relación con el otro y mantener abiertos los canales de comunicación, es más fácil obtener lo que se quiere. Además, lograr satisfacer los intereses propios pero terminar con una mala relación personal, puede resultar un mal negocio. No se debe olvidar que por lo general, las negociaciones que se enfrentan a diario son recurrentes y tienden a sostenerse en el tiempo. El precio de no cuidar la relación personal en una negociación, se puede terminar pagando muy caro en el futuro.

Cuando se negocia basándose en posiciones se termina normalmente confundiendo a la persona con el problema y se desata un mecanismo que conduce a un proceso de negociación poco eficiente. De ahí que la recomendación básica del modelo será: No negocie basado en posiciones.

Para poder entablar una mejor relación personal e identificar el interés de la otra persona, Zamora (2004) recomienda:

- Póngase en el lugar del otro.

- No deduzca sus intenciones con base en sus temores.
- No los culpe de su problema.
- Comente las mutuas percepciones.
- Haga propuestas que compaginen con sus valores.
- No reaccione ante un estallido emocional.
- Escuche con atención y reconozca lo que dicen.
- Establezca una relación de trabajo.
- Enfréntese con el problema, no con las personas.

2.- “Concentrarse en los intereses y no en las posiciones”.

Implica descubrir qué es lo que las partes realmente quieren, y que muchas veces sin siquiera saberlo, mantienen escondido detrás de sus demandas, exigencias y propuestas. Lo que debemos hacer, ya desde la misma preparación de la negociación es tratar de descubrir los deseos, necesidades, temores y preocupaciones de las partes involucradas en el proceso. Los verdaderos intereses por lo general no se manifiestan en forma consciente, hay que develarlos, hay que encontrar la forma de hacerlos explícitos. Como dice William Ury “son el resorte silencioso detrás de todo el ruido de las posiciones”.

Ahora bien, descubrir esos intereses es condición necesaria pero no suficiente para crear valor en el proceso de negociación. A partir de lo que las partes realmente quieren, desean, o les preocupa, debemos crear opciones capaces de satisfacer esos intereses (Vallone, 2007).

Cuando en una negociación se asume una posición se desvía la discusión de lo que realmente se quiere y no se pueden satisfacer los intereses reales. Para identificar los intereses el método Harvard, adicionalmente recomienda:

- Reconozca que los intereses de ellos son parte del problema.
- Exprese el problema antes que su respuesta.

- Mire hacia delante, no hacia atrás.
- Sea concreto pero flexible.
- Sea duro con el problema y suave con las personas (Zamora, 2004).

3.- “Invente opciones en beneficio mutuo”.

Es importante destacar en este punto que, en la medida que la satisfacción de nuestros intereses depende del grado en que el otro participante logre satisfacer los suyos, las soluciones al problema deben contemplar los intereses de ambas partes. Si no tomamos en cuenta este aspecto del proceso y la creación de opciones se enfoca a soluciones que contemplen sólo nuestros intereses, como lo hacen quienes creen que la negociación es un juego del tipo “yo gano-tu pierdes”, terminaremos igualmente obteniendo resultados subóptimos (Vallone, 2007).

Un proceso de negociación exige utilizar los sentidos en la consecución de un objetivo particular, por lo cual la carga de estrés y presión, dificultan la reflexión, exploración de alternativas y opciones diferentes que posibiliten la conciliación de intereses diferentes.

De las recomendaciones asociadas a este principio Zamora (2004) menciona:

- Mire a través de los ojos de varios expertos.
- Invente acuerdos de diferente intensidad.
- Identifique los intereses comunes.
- Complemente los intereses diferentes.

4.- “Insista en utilizar criterios objetivos”.

Sobre los criterios objetivos y la legitimidad que aporten Vallone (2007) opina:

La importancia de este principio radica en el hecho de que por lo general los criterios objetivos son difíciles de rebatir y por lo tanto gozan del

poder de legitimidad. Cuando aplicamos criterios objetivos (valores de mercado, peritajes, antecedentes en la materia, la costumbre, criterios de eficiencia, criterios de equidad, fallos judiciales) es mucho más fácil convencer a los demás de que acepten las opciones que estamos presentando para resolver el conflicto. Cuando los demás se cierran en posiciones y presentan propuestas que parecen carecer de todo fundamento, exigirle la aplicación de criterios objetivos puede ayudarles a tomar conciencia de que esas propuestas no son viables para alcanzar un acuerdo. En definitiva, los criterios objetivos darán un baño de legitimidad a las opciones que hayamos creado a la luz del tercer principio.

Para este principio Zamora (2004) recomienda:

- Formule cada aspecto como una búsqueda común de criterios objetivos.
- Sea razonable y escuche razones.
- Nunca ceda ante la presión.

3.3.2.- Elementos del Método Harvard.

Desde la perspectiva de Iglesias (2008), Fisher, Ury y Patton establecieron elementos del proceso que intervienen y se relacionan entre sí, estos elementos proporcionan un marco analítico y conceptual importante para la obtención de acuerdos ganar – ganar. Al inicio, el Método Harvard se basó en cuatro elementos, ahora conocidos como principios porque sirvieron para establecer los siete elementos de la negociación que Harvard menciona en sus talleres. De acuerdo a estos autores los siete elementos son:

1. Alternativas.- Una alternativa es la posibilidad que tiene el negociador de efectuar un acuerdo diferente al que se está planeando realizar en la negociación. En opinión de Hender (2007) “Son las cosas que una parte

y otra pueden realizar sin necesidad de que la otra esté de acuerdo. Son las posibilidades de retirarse que cada parte dispone”.

El acuerdo alternativo sirve como un nivel de comparación del acuerdo que se plantea al inicio. Si en la negociación se ofrece algo mejor de lo que se puede lograr por fuera, el acuerdo tiene opción de ser efectuado. En caso contrario el acuerdo puede rechazarse y se puede aportar el acuerdo alternativo.

Para tener alternativas se debe analizar información antes de la negociación. Ejemplos de dicha información pueden ser: precios, montos, competidores, dificultades, aspectos legales, por mencionar algunos.

Al tener más alternativas se puede ampliar la posibilidad de negociación, por lo cual este elemento se convierte en una pieza fundamental de la misma. Para Fisher et al.,(1995) dentro de estas alternativas existe aquella llamada *BATNA* acrónimo en inglés de *Best Alternative To a Negotiated Agreement* o en español como *MAAN* , que significa Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado (pág. 10). Este cálculo es explicado de manera detallada más adelante.

2. Intereses.- De acuerdo a Fisher et al., “son la materia prima de la negociación. Sobre su contenido se fundamenta el juego de la negociación”. En esta fase se debe explorar sobre las verdaderas razones que motiven a los negociadores. Cuando esto se hace de manera superficial, sólo se ven los objetivos presentados en una forma tangible, por lo que se intenta llegar más allá de lo que se muestra. Un ejemplo de intereses pueden ser: necesidades, deseos, esperanzas o temores no expuestos.

Con la finalidad de usar las técnicas basadas en el interés en forma efectiva, es útil el identificar todos los intereses y colocarlos en orden de prioridad.

3.- Opciones.- Conforme a la filosofía de Fisher et al. (1995) es:

Identificar toda la gama de posibilidades en que las partes pudieran llegar a un acuerdo y satisfacer sus intereses.

Puntos básicos para generar opciones:

- Conocer muy bien los procesos de crear valor, reclamar valor y la elección.
- Separar el proceso de inventar y generar ideas del de decisión. Realizar sesiones de «lluvia de ideas» con los equipos de negociación de ambas partes.
- Los mejores valores están en las diferencias. Por ejemplo, actitud frente al riesgo, cadencia temporal, percepciones, valor marginal de la misma cosa.

4.- Criterios.- Algunos también lo llaman legitimidad y son criterios objetivos e independientes de la voluntad de las partes. Para Hender (2007): “El acuerdo será justo para las partes en comparación con alguna referencia externa, algún criterio o principio que vaya más allá de la simple voluntad de cualquiera de las partes”.

Un ejemplo puede ser el valor de un inmueble objeto de venta, en este caso un criterio externo puede ser un perito valuador o una inmobiliaria.

5.- Compromiso.- Para Hender (2007); “Son planteamientos verbales o escritos que especifican lo que una parte hará o no hará. Un acuerdo será mejor en la medida que las promesas sean prácticas, duraderas, de fácil comprensión y verificable”.

Después de que las opciones estudiadas y evaluadas, son aceptadas pasan a formar parte del acuerdo. Para lo cual debe entonces crearse un compromiso para que éste sea viable y se cumpla.

6. Comunicación.- Se refiere a la forma que se utiliza para expresarse en la negociación. En este punto se cuidan aspectos como el canal utilizado para negociar, puede ser personalmente, por teléfono o vía e-mail. Si fuera cara a cara, se debe cuidar el tono de voz, lenguaje verbal y no verbal. El objetivo será transmitir de manera clara los intereses, pero al mismo tiempo generar una relación de confianza que permita se continúe el diálogo (Espinosa, 2011).

7. Relación.- Se refiere a la capacidad de resolver las diferencias entre las partes. En una negociación colaborativa se fomenta la confianza y se intenta generar relaciones a largo plazo. La relación está en constante riesgo durante toda la negociación. Si se dice que en la guerra la primera baja es la verdad, en la negociación fallida la primera baja puede ser la relación, Fisher et al., (1995).

3.3.3.- Conceptos Clave del Método Harvard.

Conforme a los consejos de Harvard Business Essentials, cualquier negociación de éxito debe tener un marco fundamental basado en conocer:

- La alternativa a la negociación.
- El umbral mínimo para un acuerdo negociado.
- Hasta donde está dispuesta a ser flexible una parte y qué concesiones está dispuesta a hacer.

Para poder establecer este marco existen tres conceptos importantes a determinar:

- BATNA o MAAN (mejor alternativa a un acuerdo negociado)
- El precio de Reserva y
- ZOPA (zona posible de acuerdo), (Luecke, pág. 16).

3.3.3.1.- MAAN.

Es un concepto desarrollado por Roger Fisher y William Ury (1981), en su bestseller *“Llegar al sí: Negociar sin darse por vencido”* (pág. 104), acrónimo del inglés “best alternative to a negotiated agreement”, que representa la mejor alternativa a un acuerdo negociado o MAAN. El cuál será mencionado en español para efectos prácticos. Conocerlo significa saber qué hacer o qué sucede si no se alcanza un acuerdo en la negociación en curso. Es decir, a falta de trato o acuerdo representa la mejor alternativa posible.

Conocer el MAAN sirve para tomar decisiones inteligentes acerca de si se debe aceptar un acuerdo negociado, al analizar las alternativas posibles. Es un estándar que protege de aceptar términos desfavorables, o de rechazar términos que pudieran ser interesantes de aceptar. Por lo que, determinar el MAAN antes de la negociación es un parámetro para valorar si tiene sentido la misma.

Posterior a determinarlo, si el acuerdo propuesto es mejor que su MAAN, entonces debe aceptarlo. Si el acuerdo propuesto no es mejor que su MAAN, debe reabrir las negociaciones. Si no puede mejorar el acuerdo, debe por lo menos, considerar la posibilidad de retirarse de las negociaciones y pensar en sus alternativas, aunque siempre considerando el costo de ello (Luecke, 2004, págs. 17-26).

La MAAN no es siempre aparente. Fisher y Ury delinean un simple proceso para determinar esta:

1. Desarrolla una lista de acciones que puedas tomar si no se llega a un acuerdo.
2. Mejora alguna de las ideas prometedoras para convertirlas a opciones prácticas.
3. Seleccionar, tentativamente, una opción que se considere la mejor (pág. 108).

Para efectos prácticos se incluye un cuestionario que sirve para la determinación de la MAAN, aportado por el sitio web de Harvard Business Essentials (ver anexo 3).

Al momento de determinar la MAAN, se deben considerar las alternativas disponibles para cada parte y evitar ser demasiado optimista acerca de las opciones. Entre más se conozca acerca de las opciones, mejor preparado se estará para la negociación y se puede tener una visión más realista y obtener ofertas razonables (Luecke, 2004, pág. 21).

La MAAN puede ser influida por la percepción personal por lo que terceras partes pueden ayudar a las partes en conflicto a evaluar sus MAANs mediante evaluación de la realidad y el costo. Un tercero puede aclarar y fundamentar cada una de las alternativas de la parte para el acuerdo. Puede ser mediante preguntas acerca de la MAAN o proporcionar más información a la discusión. Esto puede servir para demostrar cuando la concepción del MAAN propia no es acertada. También se puede realizar un análisis de costo-beneficio para el mismo proceso.

No siempre todas las situaciones pueden medirse con ajustes numéricos, sin embargo el pensar con anticipación cuáles son las opciones propias y las de la otra parte sirve para ubicar los parámetros a negociar y también puede utilizarse para crear opciones que puedan interesarle a la otra parte para que ceda a cambio de los intereses que se desean conseguir. La MAAN no es fija y como se menciona se puede apoyar de una lluvia de ideas con más personas para identificar la mejor opción. Después se puede analizar si es fuerte o débil en relación a la otra parte. En caso de que fuera débil, se puede mejorar la MAAN propia, identificar la MAAN contraria y cuestionar que aspectos la debilitan para así tener una mejor posición al negociar (Luecke, págs. 19-26).

3.3.3.2.- Precio de Reserva.

De acuerdo a Harvard Business Essentials:

El precio de reserva (también conocido como *punto de alejamiento*) es el punto menos favorable en el que estamos dispuestos a aceptar un acuerdo. El precio de reserva se deriva de la BATNA aunque normalmente no es la misma cosa. Pero si el acuerdo es sólo sobre dinero, entonces el precio de reserva debería de ser aproximadamente igual a la mejor alternativa (Luecke, pág. 26).

Por ejemplo: Se tiene un negocio en el que se paga una renta de \$6,000.00, (este sería su MAAN) La ubicación es satisfactoria, se piensa que el precio es justo, sin embargo existe el interés de estar más cerca de los clientes si se ubica en el centro de la ciudad. Al analizar sus opciones antes de negociar el arrendamiento de un lugar céntrico, decide no pagar más de \$9,000.00. Este sería su precio de reserva. Si el propietario pide más de este, se puede abandonar la negociación, intentar arrendar en otro lugar céntrico o quedarse en donde se encuentra. Si el arrendatario solicita una cantidad igual o menor que su punto de reserva se puede tener un margen a negociar y será importante determinar el punto mínimo que esté dispuesto a aceptar de renta (punto de reserva del propietario), aunque se deben considerar los beneficios que tiene dicho lugar a diferencia del actual y que beneficios económicos tendría. En general, los intereses de cada parte.

El ejemplo anterior es con fines didácticos para comprender que es el precio de reserva, sin embargo tiene una dimensión de negociación distributiva al ubicar el objeto a negociar sólo con una posición económica, si se creara valor a la negociación se pueden incluir intereses de las partes con lo cual puedan hacer concesiones respectivas que les beneficien a ambas. Aplicado al mismo ejemplo pueden ser: descuento por pago anticipado, garantía para el arrendatario de aval con propiedad, la facilidad de realizar adecuaciones al inmueble que beneficien el giro del negocio, tomar las reparaciones al inmueble a cuenta de rentas por pagar, posibilidad de integrarlo a la sociedad tomando

como aportación a capital el inmueble, sólo por mencionar algunas. Se pueden crear múltiples alternativas al conocer los intereses reales de las partes, para ello es importante colaborar con creatividad y realizar concesiones a medida de conseguir los intereses que se buscan.

Aplicado al mismo ejemplo se puede observar que si sólo se aprecia de manera distributiva cuando no consigue una oferta menor que su precio de reserva (\$9,000.00) su opción se cierra a abandonar la negociación o quedarse en el mismo lugar, sin embargo al aplicar un enfoque integrativo puede ser que se pueda modificar el precio de reserva del arrendador a cambio de satisfacer intereses que pueden ser identificados en un diálogo colaborativo.

Con fines prácticos se incluye un cuestionario para identificar el precio de reserva aportado por el sitio web de Harvard Business Essentials (ver anexo 4).

3.3.3.3.- ZOPA

De acuerdo a Harvard Business Essentials:

La zona posible de acuerdo (en inglés, zone of posible agreement) es el tercer concepto clave a recordar. Es la zona o el alcance que puede significar un acuerdo satisfactorio para ambas partes. Dicho de otra manera, es el conjunto de acuerdos que potencialmente puede satisfacer a ambas partes.

El precio de reserva de cada una de las partes determina uno de los extremos de la ZOPA. La ZOPA en sí existe (si es que existe) en la superposición entre estos límites alto y bajo, o sea, entre los precios de reserva de las partes (Luecke, pág. 27).

Es decir es la zona o área común que intersecta los límites dispuestos a negociar de las partes, sin embargo en negociaciones donde existan múltiples intereses, se prepara un plan para cada uno de ellos, existiendo diferentes puntos con ZOPA y sin esta. En caso de que no existiera se sugiere modificar

los rangos de negociación de aquellos intereses con ZOPA a fin de crear ZOPA en aquellos intereses sin área común.

Un ejemplo para ubicar la ZOPA y siguiendo el caso descrito en el anterior punto:

Un empresario se interesa en arrendar un inmueble con ubicación más céntrica para tener más clientes. Al buscar inmuebles en renta ubica dos posibles opciones, de las cuales se anuncian por \$10,000.00 y \$8,000.00 respectivamente. El primero queda más cerca del centro y el segundo a unas calles de diferencia. Por lo que decide prepararse para negociar con los dos arrendadores de dichos inmuebles.

En la opción A, se anuncia \$10,000.00 de renta, pero si su precio de reserva es de \$ 9,000.00 no existe ZOPA o área común, puesto que es mayor de lo que estaría dispuesto a aceptar. Puede ser que esté fuera de su presupuesto, sin embargo la primera cifra de quien anuncia no es siempre su límite a aceptar. En este caso es recomendable antes de negociar investigar más información respecto al inmueble para tener un aproximado del precio de reserva del arrendatario.

En la opción B, se anuncia en \$8,000.00. Numéricamente la ZOPA sería entre los \$8,000.00 anunciados y los \$9,000.00 del punto de reserva, ese sería el margen a negociar, aunque al igual que en la opción A se debe explorar si esa cifra es su punto de reserva de la otra parte.

Para ubicar de manera gráfica a la ZOPA se dibuja en una línea recta en la que se van señalizando los distintos rangos de valores económicos posibles.

3.3.3.4.- Creación de valor mediante intercambios.

Una frase utilizada tanto en liderazgo como en negociación referente a crear valor es la mencionada por Porter (1997) que dice: “La estrategia competitiva

consiste en ser diferente” y significa escoger ciertas actividades o procesos que generen una exclusiva mezcla de valor.

Para Harvard Business Essentials:

Es un concepto que nos dice que las partes pueden mejorar sus posiciones intercambiando los valores a su disposición. La creación de valor, en este caso, tiene lugar en el contexto de las negociaciones integradas. Generalmente se aplica cuando cada una de las partes negociadoras consigue algo que quiere a cambio de algo que valora mucho menos (Luecke, pág. 29).

Para crear valor existen estrategias que de acuerdo a Deepak y Bazerman (2013) forman parte de lo que le llaman “caja de herramientas” y que en opinión de Berenstein (2013) recomienda:

1.- Centrarse en la mejor alternativa posible y en el valor de reserva de la otra parte.- Al hacerlo se están preguntando qué puede hacer la otra parte sin ellos y prestan atención a la suma de valor que aportan a la otra parte. Estos negociadores tienden a fijarse unas aspiraciones más altas y capturan más valor en los acuerdos que negocian.

2.- Evitar hacer concesiones unilaterales.- Los negociadores geniales están dispuestos a ser flexibles y hacer concesiones pero también exigen reciprocidad.

3.- Aceptar el silencio.- Muchas personas se sienten incómodas con el silencio y hablan cuando no deberían hacerlo. Un momento especialmente peligroso para hablar es después de haber hecho nuestra oferta cuando la otra parte la está considerando. Si parece que ésta se está tomando mucho tiempo para responder, es frecuente que nos pongamos nerviosos y empecemos a regatear contra nosotros mismos, antes de que la parte contraria haya expresado su opinión o alguna queja y sintamos la tentación de retirar nuestra oferta o hacer más concesiones.

4.- Identificar nuestras concesiones.- No sólo debemos limitarnos a moderar nuestras demandas o a hacer concesiones, sino que también debemos dejar claro que lo que estamos ofreciendo es costoso para nosotros, ya que según la norma de reciprocidad los negociadores deben responder con reciprocidad a las concesiones hechas por otros.

5.- Definir qué esperamos a cambio de nuestras concesiones.-La reciprocidad es más frecuente que se produzca si especificamos lo que nos gustaría obtener como resultado. De esta forma eliminamos la posibilidad de que, aunque la otra parte reconozca la concesión que hemos hecho, responda correspondiendo con algo de poco valor.

6.- Hacer concesiones contingentes.- Éstas vinculan lo que concedemos a unas acciones específicas de la otra parte. De esta manera dejamos claro que sólo las haremos si la otra parte hace lo que le pedimos a cambio. Por ejemplo, pagar un precio más alto a cambio de la entrega inmediata. Deben utilizarse cuando sean necesarias sin abusar de ellas ya que cuantas más condiciones pongamos a nuestras concesiones y a nuestra disposición a colaborar, más difícil puede resultar establecer una relación de confianza.

7.- Ser consciente de los efectos de un nivel decreciente de concesiones.- En la mayor parte de las negociaciones el ritmo de las concesiones sigue un patrón: las primeras son mayores que las posteriores, ya que conforme un negociador se va acercando a su precio de reserva tendrá menos espacio para grandes concesiones. Como resultado podemos pensar que nos estamos aproximando al precio de reserva de la otra parte. Pero, ésta puede utilizar esta creencia estratégicamente y aunque esté lejos de su precio de reserva sugerir que se está quedando sin margen ofreciendo concesiones cada vez menos importantes.

Por lo general al negociar la tendencia es reclamar valor más que crearlo y este hecho se debe a la tendencia natural de ver el desacuerdo como una batalla. Las estrategias que proponen Deepak et.al.,(2013) para crear valor son:

1.- Negociar múltiples cuestiones simultáneamente.- Tiene la ventaja de que al evitar que cada cuestión se trate de una en una, facilitamos la posibilidad de hacer un intercambio de concesiones. La importancia relativa de cada cuestión, para cada parte, sólo se hace evidente cuando se discuten todas simultáneamente.

2.- Hacer paquetes de ofertas.- Negociar varias cuestiones de forma simultánea no significa que se deba hablar de todas ellas al mismo tiempo, sino que se debe evitar llegar a un acuerdo definitivo sobre cualquiera de ellas hasta que se hayan discutido todas, especialmente cuando existen varios aspectos complicados de que hablar. Un planteamiento recomendable es comenzar a discutir el punto de vista de cada parte y el resultado que preferiríamos para cada cuestión. Una vez compartida la información preliminar se pueden empezar a comparar las preferencias relativas en cada asunto, para finalmente cuando llegue el momento de intercambiar ofertas hacerlas en conjunto. De esta forma podremos aislar aspectos de la oferta que pueden ser problemáticos y hacer contraofertas que no se limiten a pedir más en cada punto de la negociación, al tiempo que la parte contraria puede mostrar flexibilidad en algunas cuestiones, al tiempo que pide algo en otras.

3.- Explotar las diferencias de todo tipo para crear valor.- En una negociación en lugar de tratar de ignorar, reconciliar o superar las diferencias con la otra parte debemos hacer que afloren, para poder explotarlas para crear valor. Por ejemplo si alguien se opone enérgicamente a un aspecto concreto de nuestra propuesta debemos descubrir cuánto valora la otra parte salirse con la suya en esa cuestión

y a lo mejor están dispuestos a ceder en temas que nos interesen verdaderamente a nosotros a cambio de esa concesión.

Después de analizar los principios, elementos y conceptos clave para una negociación. Antes de iniciar una negociación, con los anexos aportados se puede:

- Determinar la MAAN (mejor alternativa a un acuerdo negociado).
- Determinar el punto de reserva propio y en lo posible el de la otra parte.
- Identificar los intereses y objetivos propios e indagar sobre los de la otra parte.

Con estas ideas se puede orientar y preparar la negociación, aunque también es necesario tener en cuenta el lenguaje y comunicación que se contemple utilizar y las emociones que provoca el objeto de la negociación para poder manejarlas.

3.4.- PLANIFICACIÓN DE LA NEGOCIACIÓN: ESTRATEGIA Y TÁCTICAS.

Para Lewick (2008):

La planificación es una actividad muy importante en la negociación, cuando se realiza y se fijan metas eficaces, casi todos los negociadores pueden lograr sus objetivos; sin ellas, los resultados se dan más por casualidad que por esfuerzos de un negociador (pág. 85).

Existe cierto debate sobre aplicar tácticas o estrategias de Negociación, para poder entender sobre estos términos y la relación entre ellos se debe comenzar por su conceptualización. Se les define:

- Una táctica es un método empleado con el fin de tener un objetivo. Originalmente, en el ámbito militar se entiende como táctica a una acción o método empleado para lograr enfrentarse al enemigo con éxito en batalla. Sin embargo su uso hace tiempo que se ha

extendido, con su significado más general, a otros usos y campos tanto teóricos (como por ejemplo la economía, el comercio o los juegos) como prácticos (como la negociación o la navegación) (Lexicoon, 2014).

- Una estrategia es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin o misión. Proviene del idioma griego stratos, «ejército», y agein, «conducir», «guiar» (Matos, 2014).

Conforme a la anterior, se puede desprender que la estrategia permite preparar los planes y los elementos para ejecutar las acciones previstas, y la táctica, forma parte de la estrategia, pues las tácticas son el conjunto de medidas y métodos que llevan a la práctica el desarrollo de la estrategia.

Cuando se refiere a entender estos términos se sugiere imaginar un juego de ajedrez, para el cual se tiene que preparar un plan de juego que sería la “estrategia” y después conforme a las posiciones de las piezas aplicar las “tácticas” que pueden ser; maniobras, combinaciones, bloqueo de peones, jaques a la descubierta, etc. Por lo que, “la estrategia es el plan general para lograr los buenos resultados, y la táctica, son las formas o métodos específicos que se aplican de acuerdo a las circunstancias, para cumplir de forma efectiva el plan estratégico” (De Perú.com, 2014).

Para la formulación de un plan estratégico de negociación es importante tener en cuenta los elementos y principios descritos en los temas anteriores de este capítulo y las siguientes tácticas son sólo algunas de las formas que se pueden utilizar al encontrarse con diferentes circunstancias en las negociaciones.

3.4.1.- Llevar a la otra parte a Negociar.

Es fundamental, primero que se acepte la negociación. En muchos casos, cuestiones que se quieren negociar no avanzan porque a la otra parte no le

interesan, no se ve motivo para negociar o se consideran cuestiones de mayor poder (Luecke, pág. 52).

Es natural encontrarse con esta situación, para lo que Kolb y Williams en la revista de Harvard (febrero 2001) refieren:

Esa resistencia es una parte natural del proceso informal de la negociación. Se escucha una proposición sólo cuando alguien cree dos cosas: que la parte contraria dispone de algo deseable y que los objetivos propios no se alcanzarán sin dar algo a cambio. La disposición a negociar, por lo tanto, es una confusión de necesidad mutua (pág. 90).

Estas autoras sugieren tres puntos con negociadores reacios a negociar:

1. Ofrecer incentivos.- A partir de identificar necesidades, se pueden trasladar como beneficios potenciales a negociar.
2. Ponerle precio al statu quo.- Se refiere a exponer el costo de no negociar.
3. Conseguir apoyo.- Se refiere a buscar más personas que se encuentren a favor del objetivo y que tengan también el poder de influir sobre el interés a negociar.

En muchas ocasiones se encuentra una resistencia a la negociación por el lenguaje utilizado o percibido y/o los medios por los cuales se convoca a la misma. Por lo que es interesante determinar el medio adecuado para solicitar la negociación y dirigirlo a la persona adecuada.

En cuestiones jurídicas se tienen las “invitaciones a negociar”, que son figuras precontractuales de frecuente uso en el marco jurídico. Se utilizan con la finalidad de iniciar los tratos preliminares. Son documentos unilaterales que contemplan manifestaciones de deseo de iniciar las negociaciones (Marín Narros, 2012). Esta figura puede servir para la redacción de la invitación y sirve

en algunos casos como un precontrato donde ambas partes aceptan ciertas reglas para la llevar a cabo la negociación.

3.4.2.- Buen inicio de la Negociación.

Para comenzar a negociar es importante establecer un clima adecuado donde pueda fluir el diálogo. Para comenzar bien se sugiere:

- Expresar respeto por la experiencia y capacidad de la parte contraria.
- Situar la tarea en un marco positivo de colaboración conjunta.
- Destacar la actitud abierta hacia los intereses y las preocupaciones de la parte contraria (Luecke, pág. 54).

Se puede realizar una agenda que comprenda los temas a tratar y la forma en que va a realizarse el proceso. Cuando se exponen reglas de respeto y conducta para el diálogo y son aceptadas por ambas partes antes de iniciar el mismo, resulta más viable la cooperación de manera racional. Es importante poner atención a las primeras opiniones u ofertas expresadas pues así se puede identificar el estilo de negociación de la otra parte. Para lograr un buen inicio es importante poner atención en el tono de voz y lenguaje corporal.

3.4.3.- La comunicación en la negociación.

Existen algunas pautas para establecer el tono adecuado. Dentro de algunos consejos para bajar la tensión y buscar un diálogo más cooperativo. Por Harvard recomienda:

- El compartir algún alimento como café, refresco o aperitivo.
- Buscar la charla informal antes de la negociación.
- Identificar en la charla el estilo de negociador (Luecke, 2004).

El lenguaje que debe ser utilizado en una negociación debe ser claro y sencillo para facilitar la comprensión, ya que no es para impresionar al oyente con la riqueza del lenguaje, sino para facilitar la máxima comunicación y evitar malentendidos. Primero se debe identificar con qué tipo de persona se va a

realizar la negociación y ajustar el lenguaje a la misma. Si se tratara de un asunto profesional, se puede usar un lenguaje técnico.

Para Fischbach, Girard y Welschen (2001), se pueden tomar las siguientes aplicaciones del lenguaje verbal:

- Obtener y suministrar información.
- Hacer propuestas.
- Acordar.
- Disentir.
- Verificar la comprensión.
- Resumir.
- Calificar.

Para un manejo eficiente del lenguaje verbal y lograr una comunicación dinámica, Fischbach et. al., sugiere:

- Que no se encare la negociación como un debate sino como un diálogo.
- El empleo de preguntas es importante, pero se debe preguntar para conocer, para entender o para clarificar y no para juzgar o para señalar la debilidad argumental del otro.
- Hay que preguntar pero sin insinuar la respuesta.
- Es necesario no interrumpir al otro cuando está hablando; hay que escuchar la totalidad de sus motivaciones y argumentos y recién entonces emitir un juicio o una opinión. No es posible entenderse si todos hablan al mismo tiempo.
- Evitar el uso del “debes” o “no debes” y reemplazarlo por “me parece que...” o “lo que me preocupa es ...”.
- Usar “y” en lugar de “pero” para unir dos pensamientos. Ejemplo: “ya escuché su propuesta y ahora déjeme expresarle cómo la he entendido” en lugar de “ya escuché su propuesta pero ahora le diré porque no puedo aceptarla”.

- Manifestar lo que se piensa o siente, pero sin juzgar.
- Compartir experiencias personales.
- Señalar cualquier malentendido, ambigüedad y confusión que se produzca, manteniendo un comportamiento abierto.

No sólo el lenguaje verbal es importante, también se debe poner atención en el lenguaje corporal utilizado, como afirma Peter Drucker: “Lo más importante de una negociación es escuchar lo que no se dice”.

En los procesos de comunicación interpersonal el 55% de la información es transmitida a través del lenguaje corporal. La negociación es un proceso de comunicación interpersonal en el que saber utilizar correctamente el lenguaje corporal facilita el entendimiento, capta la atención de la otra parte, al mismo tiempo que su correcta utilización nos puede ayudar para condicionar y predisponer hacia un futuro acuerdo (Monzo, 2013).

Existen algunos consejos básicos sobre la mirada, postura y significado del lenguaje corporal. Dabían, en su taller de neuronegociación explica cómo con la mirada se puede demostrar amabilidad, rechazo, apoyo o antipatía. Después del breve contacto visual, por lo general ambas partes interrumpen el contacto y lo más común es mirar hacia abajo, lo cual indica colaboración. El romper un contacto visual mirando hacia los lados, indica un posible desinterés o distracción y el romperlo mirando hacia arriba indica que tal vez el individuo se ha puesto en guardia.

Para lo anterior, Dabían (2013) recomienda:

- Interrumpir el contacto visual bajando la mirada, a menos que se desee intencionalmente transmitir una falta de interés por la otra persona o confundirla y advierte que una mirada prolongada puede dar mala impresión.

- No sostener la mirada durante más de tres segundos en la etapa de iniciación, excepto durante un juego de poder, cuando el objetivo es desconcertar al contrincante.

Respecto a la postura la refiere como un elemento esencial para conseguir una buena imagen, aunque a pesar de ello, es algo que se olvida. Por lo que tener una postura recta, relajar los hombros y contraer el abdomen son costumbres útiles para transparentar una postura con mejor imagen.

La kinésica o cinésica es quien estudia el significado expresivo, apelativo o comunicativo de los movimientos corporales y de los gestos, no orales, de percepción visual, auditiva o táctil. Los movimientos corporales que aportan significados especiales a la palabra oral, durante un evento comunicativo, a veces pueden tener una intención o no tenerla. Estos movimientos son estudiados por ésta (Grupo Editorial Tomo, 2009).

Existen algunas claves del lenguaje corporal documentadas, aunque no siempre se puede generalizar su significado, ya que se tiene que apreciar también el contexto de la negociación y las características culturales personales de quien las realice, sin embargo sirven como guía para el desarrollo del negociador en la comunicación.

A veces se puede dibujar algo con las manos para complementar lo que se dice oralmente. Por ejemplo: para indicar que una persona llegó tarde, el dar golpecitos al reloj (Dabián).

Como guía se incluye en la siguiente tabla 3.1 algunos mensajes del lenguaje corporal y su significado.

Tabla 3.1.- Reflejos del lenguaje corporal.

Lenguaje corporal	¿Que refleja?
1. Acariciarse la quijada	Toma de decisiones
2. Entrelazar los dedos	Autoridad
3. Dar un tirón al oído	Inseguridad
4. Mirar hacia abajo	No creer en lo que se escucha
5. Frotarse las manos	Impaciencia
6. Apretarse la nariz	Evaluación negativa
7. Golpear ligeramente los dedos	Impaciencia
8. Sentarse con las manos agarrando la cabeza por detrás	Seguridad en sí mismo y superioridad
9. Inclinar la cabeza	Interés
10. Palma de la mano abierta	Sinceridad, franqueza e inocencia
11. Caminar erguido	Confianza y seguridad en sí mismo
12. Pararse con las manos en las caderas	Buena disposición para hacer algo
13. Jugar con el cabello	Falta de confianza en sí mismo e inseguridad
14. Comerse las uñas	Inseguridad o nervios
15. La cabeza descansando sobre las manos o mirar hacia el piso	Aburrimiento
16. Unir los tobillos	Aprensión
17. Manos agarradas hacia la espalda	Furia, ira, frustración y aprensión
18. Cruzar las piernas, balanceando ligeramente el pie	Aburrimiento
19. Brazos cruzados a la altura del pecho	Actitud a la defensiva
20. Caminar con las manos en los bolsillos o con los hombros encorvados	Abatimiento
21. Manos en las mejillas/cachetes	Evaluación
22. Frotarse un ojo	Dudas
23. Tocarse ligeramente la nariz	Mentir, dudar o rechazar algo

Fuente: <http://vivoemprendiendo.com/2013/09/02/23-claves-del-lenguaje-corporal-en-la-negociacion/>

Esto pertenece a la categoría de los paralenguajes, que describen todas las formas de comunicación humana no verbal. Incluye los movimientos más sutiles e inconscientes, incluyendo el guiño y los movimientos leves de las cejas. Además, el lenguaje corporal puede incluir la utilización de expresiones faciales y la postura del cuerpo.

El paralenguaje (incluyendo el lenguaje del cuerpo) ha sido extensamente estudiado en la psicología social. En el discurso diario y la psicología popular, el término suele aplicarse al lenguaje corporal considerado involuntario, aunque algunas veces la diferencia entre lo considerado lenguaje corporal voluntario e involuntario suele ser controvertido. Por ejemplo, una sonrisa puede ser provocada consciente o inconscientemente.

Además de los gestos existe la proxemia que se refiere al empleo y a la percepción que el ser humano hace de su espacio físico, de su intimidad personal; de cómo y con quién lo utiliza. Este término fue empleado por el antropólogo Edward T. Hall y considera que las personas tienen un territorio personal o espacio propio.

Hall estableció cuatro zonas:

- Zona íntima.
- Zona personal.
- Zona social.
- Zona pública.

La zona íntima: entre 0 y 45 centímetros del cuerpo. Es una zona privada que permite el acceso a aquellos más íntimos en los afectos. Por lo general las personas suelen reaccionar mal, defensivamente, cuando algún desconocido pretende ingresar en este mundo propio.

La zona personal: de 46 centímetros a 1,22 metros. Suele ser la distancia que habitualmente se utiliza en las reuniones de trabajo o sociales.

En promedio es la distancia dada por el alcance del brazo de dos personas que se dan la mano.

La zona social: de 1,22 a 3,60 metros. Es la distancia que se pone con gente extraña o que recién se conoce. En ocasiones, con gente considerada de menor nivel.

La zona pública: distancia superior a los 3,60 metros; Es la distancia idónea para dirigirse a un grupo de personas. El tono de voz es alto y esta distancia es la que se utiliza en las conferencias, coloquios o charlas (Mariani, 2013).

3.5.- TÁCTICAS DE NEGOCIACIÓN.

Las tácticas son las formas o métodos específicos que se pueden aplicar de acuerdo a las circunstancias, para cumplir de forma efectiva el plan estratégico, en este caso el plan de negociación. Conforme se desarrolle la negociación se pueden elegir algunas herramientas y habilidades como tácticas para lograr el objetivo de la misma.

3.5.1.- Tácticas de Negociación Distributiva.

El objetivo primario en una negociación distributiva es maximizar el valor del acuerdo individual y en la mayoría de las negociaciones distributivas, la ganancia de una parte representa una pérdida para la otra. Las siguientes tácticas son sólo algunas de las más utilizadas en Harvard Business School (2009).

3.5.1.1.- Establecer una oferta elevada. Anclaje.

El anclaje es un intento de establecer un punto de referencia alrededor del cual las negociaciones harán ajustes y en algunos casos sirve como el punto de referencia del tira y afloja de los participantes. Para Bazerman y Neale (2001),

las posiciones iniciales “afectan la percepción que cada una de las partes tiene de cuáles son los resultados posibles” (pág.90)

Es importante la oferta inicial, por lo que esta táctica de negociación consiste en establecer una oferta elevada y así lograr que la otra parte “ancla” su percepción sobre el rango de posible acuerdo, pero sin que sobrepase su punto de reserva, porque es posible perder credibilidad y/o hacer que la otra parte decida retirarse de la negociación antes de tiempo.

Se recomienda al establecer una oferta elevada, tener preparado un argumento convincente que explique por qué es una oferta razonable. Si después de haber establecido la oferta, se observa que está más allá del punto de reserva de la otra parte, es posible dar marcha atrás con elegancia. Se puede ser flexible al aclarar que la oferta inicial no es definitiva, y tener un razonamiento lógico para sustentar el cambio a una oferta menos agresiva (Harvard Business School, 2009).

3.5.1.2.- Contraanclaje.

Si la otra parte hace la primera oferta, hay que reconocer su potencial como anclaje psicológico y oponerle resistencia. Un ancla es más poderosa cuando la incertidumbre es mayor y se puede reducir tal fuerza recopilando y aportando información objetiva a la mesa de negociación (Luecke, 2004).

En caso de que sea la otra parte sea quien establece la primera oferta y ésta sea exagerada, se puede:

- establecer una contraoferta también elevada y, de ese modo, terminar lo más probable en un punto medio; aunque al utilizar esta alternativa se puede dificultar aún más la negociación.
- una mejor opción es reaccionar con sorpresa o desencanto, declarar que su oferta está fuera del rango previsto, explicar por qué dicha oferta no es razonable, y luego establecer la nuestra sustentándola con razonamientos sólidos.

- y una tercera opción es alejar la conversación de su propuesta, y luego de un rato establecer la nuestra sustentándola también con razonamientos sólidos (Harvard Business School, 2009).

Sea cual sea el caso, si la otra parte insiste en su oferta inicial, se puede cuestionar con respeto que explique por qué considera que dicha oferta es razonable y estudiar sus argumentos.

Sobre la primera oferta, es recomendable tomar la iniciativa cuando se conoce el punto de reserva de la otra parte, y dejar que la otra parte lo haga cuando la situación es incierta. En este último caso, ante alguna petición se puede responder con un “creo que es mejor que todavía no hablemos de cifras”, que determinan un precio aceptable o un conjunto de acuerdos (Harvard Business School, 2009).

3.5.1.3.- Estar preparado para hacer concesiones.

Al existir un punto de referencia, las partes por lo general comienzan una serie de movimientos. Los negociadores expertos interpretan que si se realiza una concesión importante, es un indicador de que puedan existir concesiones adicionales. Por lo que, una concesión pequeña se percibe como indicación que la oferta se acerca al precio de reserva de la parte que la presenta y que mayores presiones darán lugar a concesiones más pequeñas (Luecke, págs. 60-62).

Una demanda excesiva tiene el objetivo de procurar que la otra parte reduzca sus niveles de aspiraciones. Algunas demandas pueden ser irrelevantes, pero después pueden ser intercambiadas por concesiones. Otra estrategia es la de hacer miniconcesiones y tiene la finalidad de dar la impresión de estar cediendo bastante; aunque se debe tener cuidado al utilizar esta táctica pues varias concesiones sumadas pueden significar bastante (Harvard Business School, 2009).

El mejor consejo sobre concesiones es evitar el impulso de otorgarlas y para evitar estar en esta situación Harvard recomienda:

- Recordar su MAAN y su posición respecto a la parte contraria.
- Tener paciencia y evitar que el stress interfiera en una concesión.

3.5.1.4.- El reloj implacable. Utilice el tiempo a su favor.

Se puede fijar una fecha límite para cualquier propuesta de negociación, sobre todo si con el tiempo la misma desfavorece a la otra parte. Por lo general se ocupa en los casos de compraventa y se utiliza para comprometer a cerrar el acuerdo a determinada fecha. Por ejemplo: “esta oferta es válida hasta las 9 de la mañana del próximo sábado 23 de septiembre” (Luecke, 2004, pág. 62).

3.5.1.5.- Opciones varias para un acuerdo favorable.

El ofrecer varias opciones es una táctica eficaz y tiene beneficios como: evitar que las personas se sientan arrinconadas y que una única propuesta parezca un ultimátum. Cuando se presentan propuestas alternativas es probable se comparen entre ellas, en lugar de compararlas con los objetivos originales. Sin embargo se recomienda:

- Descubrir el valor de cada opción para cada parte.
- Considerar si el disminuir alguna opción se puede compensar por otra.
- Si prefiere una de las alternativas, ajuste como mínimo una de las propuestas de manera que se sienta igualmente positiva y existan al menos dos opciones posibles (Luecke, 2004).

3.5.1.6.- Cerrar el trato.

Es importante si se encuentra cerca de obtener los objetivos de la negociación comenzar a concretar el acuerdo. Para ello, la Universidad de Harvard recomienda:

1.- Indicar el final del camino antes de llegar ahí.- Debido a las concesiones hacia adelante y para atrás y si se ha mostrado flexibilidad, es posible que al

anunciar el punto máximo aceptable se intente modificar. Por lo que antes de llegar a este punto se recomienda marcar de manera cortés los parámetros aceptables.

2.- Mostrar flexibilidad si se prevé ir más allá del último asalto.- Si se nota que el otro negociador no tiene la última palabra, se puede conservar un poco de flexibilidad o maniobra para el último tramo. Es decir, no hacer la mejor o última oferta y guardarla en caso de ceder como último asalto. Sin embargo, la flexibilidad no debe ser excesiva y se debe considerar qué se puede dar a cambio, en caso de realizar algún ajuste del acuerdo final.

3.- Disuadir a la parte contraria de buscar más concesiones.- Se refiere a desalentar a la otra parte de obtener más a cambio, expresar la voluntad de aceptar el paquete ofrecido sin cambios o recibir alguna contraprestación de existir alguna modificación.

4.- Poner términos por escrito.- El registro de los términos no deja espacio a una disputa o confusión y aunque pueden existir algunos puntos que son detallados por asesores jurídicos, se puede plasmar de primera instancia como acuerdo informal (Luecke, 2004, págs. 63-65).

3.5.2.- Tácticas de Negociación Integradoras o Colaborativas.

La negociación integradora o colaborativa es aquella en la que las partes intentan aumentar el pastel a repartir mediante intercambios, buscan mayor colaboración, intercambio de información para crear y obtener valor. En general, se busca un mejor acuerdo para ambas partes en colaboración conjunta (Luecke, 2004, pág. 65).

3.5.2.1.- Diálogo inicial.

Harvard Business Essentials recomienda no comenzar la negociación con números, sino hablando y escuchando, se pueden utilizar las recomendaciones anteriores sobre comenzar bien, las pautas y el lenguaje utilizado, incluyendo el

lenguaje corporal. Para que se pueda avanzar en la negociación se sugiere situar las frases en positivo y mostrar una actitud abierta hacia los intereses de la otra parte.

Es recomendable antes de hacer una rápida propuesta conocer mucha más información de la otra parte para tener ofrecer una oferta inicial. Por lo que, en lugar de hacer propuestas iniciales, se recomienda:

- Formular preguntas abiertas sobre las necesidades, los intereses, las preocupaciones y los objetivos de la otra parte.
- Intentar averiguar la disposición de la parte contraria a “intercambiar” una cosa por otra y el valor hacia las mismas.
- Averiguar intereses subyacentes de la parte contraria.
- Prestar atención a las respuestas sin interrumpir, corregir, objetar o interrogar.
- Escuchar activamente, entre más se escuche más información se obtiene.
- Expresar empatía por las necesidades e intereses de la parte contraria. Puede ayudar a reducir tensión y conectar con el orador identificando aspectos emocionales.
- Revisar los supuestos de la preparación de la negociación y comparar con lo dialogado, puede ser que sean incorrectos y sirve para direccionar la estrategia.
- Expresar los intereses, necesidades y preocupaciones propias. Es importante lograr un equilibrio entre la aseveración y la empatía, de manera que ayude a la colaboración, pero sin afectar los intereses propios.
- Crear un intercambio mutuo de información.
- Retenerse de hacer ataque personales. No acusar, ni culpar.
- Cuando una cuestión crea tensión en otro negociador, reconocer la dificultad del tema.

- Evitar la presión por llegar a un acuerdo con rapidez, concentrarse en opciones que ofrezcan beneficios mutuos (Luecke, 2004, págs. 65-68).

3.5.2.2.- Diferenciar hechos, interpretaciones y juicios de valor.

Distinguir los hechos de las interpretaciones, es una de las herramientas que se utiliza en coaching. Un hecho es un suceso, algo que sucede y la explicación del mismo, difiere del hecho ocurrido, es la reformulación de una experiencia sustentada en la conexión de eventos, llamados causas y efectos, con una base emocional. La interpretación es la versión personal que cada uno da sobre un mismo hecho. Por lo que la interpretación de un mismo hecho puede tener diferentes interpretaciones de acuerdo a la persona que lo explique. El término juicio de valor se refiere a un juicio provisional sobre la base de una evaluación ponderada de la información disponible (Benedetti, 2009).

Un ejemplo para distinguir entre estos tres conceptos aportado por Castañares es el siguiente:

Instrucciones: Clasificar como hecho, interpretación o juicio de valor las siguientes frases:

1.- Según estadísticas de accidentabilidad de la SRT en el año 2002 murieron 707 trabajadores en Argentina. R= Hecho.

2.- La tasa anual de accidentes mortales en la Argentina disminuyó.
R= Interpretación.

3.- La tasa de accidentes mortales en Argentina es injusta.
R= Juicio de valor.

Análisis de las respuestas:

1.- Es un hecho porque son datos concretos y comprobables.

2.- Es una interpretación porque se están comparando datos que se pueden verificar, pero que no están mencionados. Para ser un hecho debería explicitar los datos que se están comparando.

3.- Es un juicio de valor ya que evalúa una situación según la escala de valores del que emite el juicio. Es una percepción subjetiva (Castañares Gandía, 2014).

3.5.2.3.- Escucha activa.

Este término se le debe al trabajo de Carl Rogers; es una técnica y estrategia específica de la comunicación humana. Término genérico para definir una serie de comportamientos y actitudes que preparan al receptor a escuchar, a concentrarse en la persona que habla y a proporcionar respuestas. Implica también, ofrecer disponibilidad y mostrar interés por la persona que habla. Consiste en una forma de comunicación que demuestra al hablante que el oyente le ha entendido y va más allá de la habilidad de escuchar palabras sino también los sentimientos, ideas o pensamientos que subyacen a lo que se está diciendo (Robertson, 2014).

Existen algunos consejos para saber escuchar:

- Conocer e interpretar el lenguaje verbal y corporal de las personas.
- Generar un clima emocional acogedor.
- Expresar al otro que se le escucha. Para esto se debe desarrollar una función fática mostrando al otro una reciprocidad e interés sobre lo que está contando. Utilizar también el lenguaje no verbal adecuadamente (gestos con la cabeza, con las manos, etc.).
- Mostrar empatía (“entiendo lo que sientes”, “noto que”).
- Parafrasear, es decir, resumir lo que ha dicho. Si alguna parte nos ha llamado la atención, podemos resaltar las palabras que más nos han impactado. Es una forma de dirigir la conversación, porque el hablante va a ampliar la información sobre lo que hemos subrayado. Así se demuestra que el otro está escuchando y entendiendo lo que le estás contando. (“entonces, según veo, lo que pasaba era que...”
“¿Quieres decir que...?”)

- Reflejar el estado emocional. Además de que se le ha entendido, se le muestra que se sabe cómo se siente. Ayuda; pero no basta con decir: “sé cómo te sientes” o “te entiendo”.
- Validar: mostrar que se acepta lo que dice aunque no se esté de acuerdo. Es aceptable lo que se dice, se entiende; aunque no se esté totalmente de acuerdo.
- Resumir (“o sea, que lo que estás diciendo es...”).
- Dar señales de estar escuchando a la otra persona con expresiones como “ajá...” “ah...” “claro...”, asintiendo con la cabeza y con expresiones corporales adecuadas.
- Pedir que se aclare todo aquello que no se ha comprendido.
- Proponer síntesis parciales que ayuden a centrar el asunto.
- Respetar los silencios que se produzcan de forma natural en la conversación. Ser paciente y respetar el tiempo del otro.
- Disposición psicológica, es decir, observar al otro y tener una disposición (Robertson, 2014).

Espinosa (2011) refiere dentro de las técnicas más utilizadas para la escucha activa a las preguntas, el parafraseo, la reformulación y la legitimación aunque algunos autores agregan otras técnicas como el resumen, construir oraciones con “yo” y el “no positivo”.

3.5.2.4.- Las preguntas.

Sobre las preguntas (Espinosa, 2011) expresa que cuando el emisor siente que es escuchado, prosigue hablando y el realizar preguntas interesantes y relacionadas con el mensaje que se escucha, demuestra atención. Las buenas preguntas son cortas, comprensibles y relacionadas con el mensaje que estamos escuchando. En general se clasifican en abiertas y cerradas.

Las mejores preguntas para desarrollar esta técnica de escucha activa son las preguntas abiertas. Las preguntas abiertas son aquellas que comienzan

con un adverbio o pronombre interrogativo: quién, qué, dónde, cómo, cuándo, cuál y por qué. Estas preguntas permiten que el interlocutor desvele sus conocimientos. Se presentan como un excelente método de investigación. Escuchar con atención las respuestas de las preguntas abiertas, puede descubrir posibles rutas para avanzar en la comunicación. La siguiente tabla 3.2. muestra algunos ejemplos de preguntas.

Tabla 3.2.- Ejemplos de preguntas abiertas y cerradas.

Preguntas abiertas	Ejemplos
¿Cómo?	¿Cómo sucedió esa intervención?
¿Qué?	¿Qué espera al final de este proceso?
¿Quién?	¿Quien debería tener esa información?
¿Cuál?	¿Cuál es su principal preocupación?
¿Por qué?	¿Por qué no le parece adecuada la reunión de mañana?
¿Por qué no?	
¿Para qué?	¿Para qué nos serviría tener otro gerente?
Preguntas cerradas	Ejemplos
¿Estamos de acuerdo?	¿Estamos de acuerdo en reunirnos mañana a las diez en la oficina?
¿Puede?	¿Puede asumir ese compromiso?
¿No puede?	¿No puede hacerse cargo de la minuta?
¿Le parece?	¿Le parece accesible mi oferta?

Fuente: Espinosa, R. (2011). Comunicación y negociación efectiva: manual del participante. México: Fundación Friedrich Ebert en México.

El saber qué tipo de preguntas hacer de acuerdo a lo que se desea obtener es clave para la escucha activa. La siguiente tabla 3.3 es indicativa de algunos objetivos, las acciones correspondientes para lograrlo y el tipo de preguntas que contribuyen a lograr esa acción.

Tabla 3.3.- Preguntas abiertas.

Acción	Objetivo	Herramienta
Obtener información del problema	Comprender todos los aspectos posibles del problema	¿Qué? ¿Por qué? ¿Para qué?
Verificar los sentimientos	Legitimar los sentimientos del otro con respecto al problema	“¿Cómo te sientes al respecto?” “¿De qué forma te afecta eso?” ¿Sientes que has llegado al límite? ¿Te sientes frustrado por...? Veo por qué el problema te disgusta tanto...
Crear escenarios	Estimular la imaginación y mover al interlocutor de su posición.	Te imaginas que pasaría si... Has pensado en la posibilidad de ...
Incentivar la reflexión	Generar pensamientos y actitudes que trasciendan la polarización	¿Has pensado en los intereses y temores de la otra parte? ¿Podrías ponerte por un momento en su lugar (en sus zapatos)?

Fuente: <http://psicoterapiadefritzperls.blogspot.mx/2011/09/tecnicas-de-escucha-activa.html>

3.4.2.5.- El parafraseo.

Para Martínez y Calvo; el parafraseo consiste en presentar, en forma de pregunta, una afirmación del interlocutor acompañada de la interpretación personal de la aseveración. Un ejemplo de su estructura básica es la siguiente:

“¿Cuándo usted se refiere a”...”quiere decir con esto que...”

El parafraseo busca la confirmación de la comprensión adecuada del interlocutor, así como una reflexión de lo entendido personalmente (2009, pág. 107).

Significa verificar o decir con las propias palabras lo que parece que la otra persona acaba de decir. En el proceso de escucha ayuda a comprender lo que se está diciendo y permite verificar si realmente se está entendiendo y no malinterpretando lo que se dice.

3.5.2.6.- Reformulación.

Para Espinosa (2011), la reformulación es un modo de parafraseo que ayuda a transformar el significado cargado de connotación negativa de una afirmación de tal manera que adquiera un significado positivo. A diferencia del parafraseo, no trata de decir lo que se está afirmando, sino trata de bajarle el tono negativo o peyorativo a una afirmación sin decir algo totalmente distinto a lo que expresó el interlocutor y sólo trata de quitar el golpe verbal.

Por ejemplo:

-¡El secretario es un corrupto! Así no se puede avanzar en la conservación de nuestros bosques...

Reformulación:

-¿Considera usted que falta transparencia en el manejo de los recursos destinados a la conservación de los bosques? (pág. 10).

3.5.2.7.- La legitimación.

Espinoza apoyada en la filosofía de Fisher et al. (2011) , refiere a la legitimación es una muestra sincera de aprobación a lo que el interlocutor está expresando. Con ella se reconoce la importancia del punto de vista del otro, del valor de sus ideas y de la legitimidad de sus propuestas. Se utiliza para mostrar al otro que se le está tomando en serio y aprecia los aportes a la conversación a pesar de que pueda no estar de acuerdo con lo que está expresando.

Esta herramienta alienta el reconocimiento del interlocutor y provoca estar en sintonía. Sin embargo si se utiliza de una manera falsa puede resultar contraproducente. Algunas entradas para la legitimación son:

- “Veo que es muy importante para usted...”

- “Nunca había visto el problema desde ese lado”
- “Qué buena pregunta...”
- “Eso que acaba de decir es muy importante porque...”

3.5.2.8.- El resumen

Esta herramienta es útil para armar conclusiones, tomar acuerdos y asumir compromisos. Para resumir se utilizan las preguntas cerradas, esto es, aquellas en las que se contesta con un Sí o un No.

Ejemplo:

- “¿Entonces quedamos que nos vemos el viernes a las diez de la mañana para firmar el contrato?” (Espinosa, 2011).

3.5.2.9.- Mensajes TÚ versus mensajes YO

Otra técnica de comunicación refiere cambiar la persona en el mensaje y expresar de manera más positiva la misma idea. El mensaje Tú se refiere a señalar o culpar a otros por las opiniones, sentimientos o deseos propios evaluando su conducta y denostando su persona. Estos mensajes tienen efectos negativos en la propia imagen del interlocutor, generando emociones negativas. Por lo anterior, dificultan el diálogo constructivo y dañan la relación.

Ejemplo:

- “Este texto está lleno de faltas de ortografía, ¿no te das cuenta de que es imposible avanzar con tanta torpeza?”

El mensaje yo es la expresión en primera persona de las opiniones, sentimientos y deseos sin evaluar la conducta de los demás. Este tipo de mensajes promueve la disposición al cambio, no implica una valoración negativa del interlocutor; permite expresar los sentimientos y necesidades sin agresividad pero con firmeza; y al interlocutor le resulta más fácil escuchar lo que se quiere decir.

Ejemplo:

- “Se puede avanzar eficientemente si se presta más atención en la ortografía. Es necesario que los escritos cuiden este aspecto” (Espinosa, 2011).

3.5.2.1.0.- No positivo.

Se refiere a poder expresar la negativa a algo, pero de manera constructiva. Esta expresión permite decir que no, pero reconoce los propios intereses, las necesidades de la otra parte y plantea una opción de solución.

Ejemplo:

- Si tu jefe de oficina te pide asistir a una reunión hoy mismo pero tú tenías planeado ir a ver a un familiar a Mexicali...
- “Comprendo que esa reunión es importante para el desarrollo de la oficina, sin embargo ya tenía planeado ir a ver a mi familiar en Mexicali, ¿podría enviar a alguien en mi representación a esa reunión? (Espinosa, 2011).

3.5.2.1.1.- Explotar diferencias.

Si durante la negociación se logra una comunicación adecuada donde se puedan comprender los intereses subyacentes y posiciones, puede buscarse una solución explorando las diferencias para crear valor.

- Acceso a recursos.- Se trata de algún beneficio que se pueda aportar a la otra parte sin que tenga algún costo para uno mismo. Por ejemplo: un descuento con algún proveedor, algún contacto o relación que pueda aportarle algún beneficio, la utilización de alguna oficina o servicio de nuestra parte que no genere costo mayor que su beneficio, etc.
- Futuras expectativas.- Por lo general es diferente el punto de vista respecto al valor del objeto negociado. Por ejemplo: en la venta de un negocio el comprador puede no confiar en las expectativas de crecimiento que expone el vendedor, sin embargo después de acordar

un precio de venta base éste le puede ofrecer asesoría al nuevo propietario a cambio de algún porcentaje al respecto, dicho compromiso puede ayudar a confiar en las expectativas anteriormente planteadas.

- **Preferencia por un momento determinado.-** Se refiere a la influencia del tiempo en el objeto negociado. Por ejemplo: en la negociación de algún puesto de trabajo propuesta para dentro de algunos meses y que el aspirante al puesto prefiera su ascenso inmediato aunque se disminuya alguna prestación o sueldo.
- **Aversión al riesgo.-** Lo que es muy arriesgado para una de las partes, por lo general, no lo es tanto para la parte contraria. Se refiere a la diferencia de la tolerancia al riesgo y hay personas que son adversas al riesgo, y por muy alto que sea su valor esperado, actúan del modo “más hoy que más en el futuro”, independiente que se trate de comprar un seguro o sacrificar un gran beneficio futuro, es el perfil que prefiere más seguridad, a cambio de la cual se puede obtener un gran beneficio (Luecke, págs. 68-70).

3.5.2.1.2.- Técnicas de expresión asertiva.

La asertividad se sitúa en un punto intermedio entre otras dos conductas: la agresividad y la pasividad. Es un comportamiento comunicacional en el cual la persona no agrede ni se somete a la voluntad de otras personas, sino que manifiesta sus convicciones y defiende sus derechos. Es una forma de expresión consciente, congruente, directa y equilibrada, cuyo fin es comunicar ideas, sentimientos o defender derechos sin la intención de herir o perjudicar.

Andrew Salter definió la asertividad como un rasgo de personalidad y la definió como “la expresión de los derechos y sentimientos personales”, por lo tanto la conducta asertiva se puede entrenar y de esta manera aumentar el número de situaciones en tener una respuesta asertiva y disminuir al máximo las respuestas que provoquen decaimiento u hostilidad (Hare, 2000).

Un mensaje asertivo se puede estructurar de la siguiente forma:

- Expresar en primera persona los intereses y necesidades propias.
- Indicar de forma concreta en lo que no se está de acuerdo.
- Indicar el cambio de actitud deseado y una propuesta.

Se puede variar el orden de lo anterior, pero sin cambiar el objetivo, un ejemplo de lo anterior descrito por Espinosa expone:

Mensaje bomba:

-Oye, qué desconsiderado eres, por tu culpa no podemos empezar esta reunión. ¡Nos enoja que siempre llegues tarde!

Mensaje asertivo:

-Me preocupa mucho el uso eficiente del tiempo en la organización.

-Por eso no me agrada que te presentes tarde a las reuniones.

-Te solicito que acudas puntualmente a la siguiente reunión (pág. 12).

3.5.3.- Tácticas Generales, situar y evaluar continuamente.

Sea cual sea el estilo de negociación se puede enmarcar la situación, hacer movimientos en el proceso o realizar una evaluación continuada. Las siguientes tácticas pueden ser ocupadas indistintamente al estilo de negociación que se realice, ya sea de tipo adversarial o colaborativa.

3.5.3.1.- Enmarcar la situación.

Es común observar que ante una misma situación, unas personas la ven de una manera (...el vaso medio lleno...) y otras de manera diferente (...el vaso medio vacío...). La misma situación puede, entonces, ser enmarcada para “privilegiar” ciertos argumentos por sobre otros. En la negociación se refiere a la manera en que cada parte presenta una postura determinada, de manera de influir en la contraparte y lograr algún acuerdo favorable a su interés. De otra manera se entiende el enmarcaje como a la manera en que un objeto, evento o situación se representa o describe. La idea del enmarcaje se fundamenta en que una determinada presentación, o descripción, influye en la voluntad, o

deseo, del consumidor a comprar, o no, cierto producto o servicio. Un negociador efectivo debe, entonces, entender que diferentes “marcos” pueden afectar la percepción de una concesión u oferta, o la justa percepción de un acuerdo potencial o resultado de una negociación (Luecke, págs. 71-74).

El enmarcaje es usado por las partes para:

- Enfatizar el valor de sus concesiones.
- Entregar una justificación para que la otra parte haga concesiones.
- Ofrecer un estándar de justicia para dividir el valor creado al negociar (Nocetti, 2007).

3.5.3.2.- Evaluación y preparación continuada.

Por lo general se piensa en la negociación como un proceso lineal de preparación, negociación y eventual acuerdo o desacuerdo. El primer paso es fuera de la mesa de negociación, pero los siguientes son en ella. Se trata de fortalecer de manera más compleja al enfoque y que las evaluaciones continuas sirvan para una nueva preparación y consiguiente negociación hasta terminar el proceso (Luecke, pág. 74).

Michael Walkins sugiere que las ambigüedades e incertidumbres asociadas con acuerdos complejos, deberían conducir a los negociadores a prestar menos atención a la pre-negociación y más a lo que él llama “planificación para aprender”. El aprendizaje debe de ser continuo y es probable que la información previa a sentarse en la mesa de negociación sea limitada, por lo anterior recomienda:

- Dar pequeños pasos, reuniendo mejor información a medida que se avanza.
- Aprender de la nueva información y del comportamiento de la parte contraria.
- Usar el aprendizaje para ajustar y reajustar el rumbo a medida que se avanza (2001, pág. 11).

Este capítulo refirió las principales teorías sobre la negociación desde su concepto hasta las tácticas más usadas para su desarrollo. Sin embargo para la eficiente gestión de la cobranza no sólo es indispensable el conocimiento y práctica de estas técnicas y habilidades de la negociación, sino que esta actividad debe apegarse a la reglamentación que en su contexto se establezca para la misma.

En México, en el caso de las instituciones financieras es la CONDUSEF quien por motivo de cambios en la Reforma Financiera y la Ley para la Transparencia y Ordenamiento de los Servicios Financieros ha incluido nuevos lineamientos para la cobranza, por lo que en el siguiente capítulo se detalla la misma. Es relevante señalar que estas reglas y la nueva plataforma electrónica de la CONDUSEF son de reciente incorporación y se encontrarán funcionando desde enero 2015, aunque ya se encuentra vigente su reglamentación.

CAPÍTULO IV

***“REGLAMENTACIÓN DE
LA GESTIÓN DE COBRANZA
PARA LAS ENTIDADES
FINANCIERAS”.***

CAPÍTULO IV.- REGLAMENTACIÓN DE LA GESTIÓN DE COBRANZA PARA ENTIDADES FINANCIERAS.

El presente capítulo incluye las nuevas disposiciones aplicables a las Entidades Financieras en materia de despachos de cobranza emitida por la CONDUSEF, así como una breve explicación del sistema electrónico REDECO (Registro de Despachos de Cobranza) cuyo funcionamiento será a partir de enero 2015.

Dicha información fue recolectada durante el estudio de campo realizado a dicha institución y es relevante tanto de manera particular para la elaboración de la propuesta de negociación de cartera vencida de la Institución Financiera Advante como de manera general para todas las entidades financieras y despachos de cobranza que son sujetos a dicha reglamentación y cuyo vigor entró a partir del pasado ocho de octubre de 2014.

Este capítulo describe las Disposiciones de Carácter General aplicables a las Entidades Financieras en materia de despachos de cobranza y se divide en seis puntos. En el primer punto se incluye el fundamento legal y disposiciones generales, así como un glosario de términos para efectos de la misma. En el segundo, se describen las nuevas obligaciones para las entidades financieras y la realización de su cobranza, ya sea se realice a través de sus unidades administrativas o mediante despachos de cobranza. En el tercero, se describe de manera breve el sitio electrónico donde registrará la información de los despachos de cobranza, a su vez, incluye las fechas de la entrega de la información que solicita y como corregir datos erróneos.

En el cuarto punto, se establecen los requisitos para presentar una queja cuando las personas consideren que han sido violados sus derechos por los despachos de cobranza o la entidad financiera y en el quinto, se describe el fundamento legal de las sanciones que se imponen.

Por último, en el sexto punto se establece hacia quien deben dirigirse las consultas relacionadas a estas disposiciones por ser de nueva incorporación y las fechas en que entran en vigor estas disposiciones, el plazo para incorporar la información al sistema REDECO, así como adecuar los contratos que tengan las Entidades Financieras con los despachos de cobranza que utilicen para su gestión de cobro.

4.1.- FUNDAMENTO LEGAL Y DISPOSICIONES GENERALES.

El fundamento legal de las nuevas disposiciones de carácter general aplicables a las entidades financieras en materia de despachos de cobranza surge considerando:

- el *“DECRETO por el que se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones en materia financiera y se expide la Ley para Regular las Agrupaciones Financieras”*, publicado el 10 de enero de 2014 en el Diario Oficial de la Federación, mediante el cual, se fortalecen las facultades de la CONDUSEF y
- la *“Ley para la Transparencia y Ordenamiento de los Servicios Financieros”* que en su artículo 2 Bis faculta a la CONDUSEF, en el ámbito de su competencia, para supervisar y vigilar el cumplimiento de dicha Ley y las disposiciones que de ella emanen. Dicha ley también en los artículos 17 Bis 1 a 17 Bis 3 obliga a las Entidades Financieras a supervisar de manera constante las actividades de los despachos externos, incluyendo a terceros o representantes que realizan la cobranza, negociación o reestructuración de los créditos, préstamos o financiamientos que otorgan, así como a tener a disposición de sus clientes los datos suficientes y actualizados de identificación de los mismos (Diario Oficial de la Federación, 2014).

Dichas disposiciones se agrupan en seis capítulos, mismos que son descritos a continuación.

CAPÍTULO I.- DISPOSICIONES GENERALES

Este primer capítulo establece el objetivo y alcance de estas disposiciones.

Además incluye un glosario de términos para efectos de la misma. Establece:

PRIMERA.- Las presentes Disposiciones tienen por objeto establecer las obligaciones a que deberán sujetarse las Entidades Financieras con relación a los Despachos de Cobranza que gestionen su cartera.

SEGUNDA.- Para efectos de las presentes Disposiciones, se entenderá por:

- I. Clave Institucional:** Al medio de identificación electrónica y contraseña proporcionada a las Entidades Financieras por la Comisión Nacional, para el Registro de Prestadores de Servicios Financieros y que les servirá de acceso al REDECO;
- II. Cobranza:** A las actividades que realizan las Entidades Financieras a través de los Despachos de Cobranza con el propósito de requerir extrajudicialmente el pago al Deudor de los créditos, préstamos o financiamientos que le hayan sido otorgados por las referidas Entidades Financieras, mediante el uso de Contratos de Adhesión, o de llevar a cabo operaciones de negociación y reestructuración de los mismos;
- III. Contratos de Adhesión:** Al documento elaborado unilateralmente por las Entidades Financieras para establecer en formatos uniformes los términos y condiciones aplicables a la celebración de una o más operaciones pasivas, activas o de servicios que lleven a cabo con los Usuarios;
- IV. Comisión Nacional:** A la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros;

- V. Despacho de Cobranza:** En singular o plural, a la persona física o moral que actúa como prestador de servicios de la Entidad Financiera, con el propósito de requerir extrajudicialmente el pago de la deuda, así como, negociar y reestructurar los créditos, préstamos o financiamientos, que éstas hubieren otorgado a sus clientes;
- VI. Deudor:** En singular o plural, a la persona que haya incurrido en mora respecto de algún pasivo que tenga con la Entidad Financiera como resultado del otorgamiento de un crédito, préstamo o financiamiento;
- VII. Entidad Financiera:** En singular o plural, a las instituciones de crédito, a las sociedades financieras de objeto múltiple reguladas y no reguladas, a las sociedades financieras populares, a las sociedades financieras comunitarias, a las sociedades cooperativas de ahorro y préstamo, a las entidades financieras que actúen como fiduciarias en fideicomisos que otorguen crédito, préstamo o financiamiento al público y a las uniones de crédito, y
- VIII. REDECO:** Al Registro de Despachos de Cobranza que administra la Comisión Nacional (Diario Oficial de la Federación, 2014).

4.2.- DE LAS OBLIGACIONES DE LAS ENTIDADES FINANCIERAS.

En su segundo capítulo se establecen las nuevas obligaciones para las entidades financieras y la realización de su cobranza ya sea se realice a través de sus unidades administrativas o mediante despachos de cobranza. Estas obligaciones van desde el registro de datos de los despachos de cobranza que utilicen, reglas para registrar, tramitar y resolver quejas relacionadas con su gestión de cobranza, datos e información que deben proporcionar a sus

deudores, generalidades de sus acuerdos de pago y conductas que deben abstenerse para evitar sanciones. Dichas obligaciones exponen:

CAPÍTULO II.- DE LAS OBLIGACIONES DE LAS ENTIDADES FINANCIERAS.

TERCERA.- Las Entidades Financieras tendrán las siguientes obligaciones:

- I.** Contar con la siguiente información de los Despachos de Cobranza:
 - a) Tratándose de personas físicas encargadas de realizar la Cobranza:
 - i. Nombre;
 - ii. Registro Federal de Contribuyentes;
 - iii. Domicilio y teléfono utilizados para realizar sus gestiones, y
 - iv. Correo electrónico.
 - b) Tratándose de personas morales encargadas de realizar la Cobranza:
 - i. Denominación o razón social;
 - ii. Registro Federal de Contribuyentes;
 - iii. Domicilio y teléfonos utilizados para realizar sus gestiones;
 - iv. Correo electrónico y en su caso, página electrónica;
 - v. Nombre de los socios y en su caso, principales representantes, y
 - vi. Nombre de las personas físicas encargadas de llevar a cabo las actividades de Cobranza.
- II.** Actualizar cada tres meses los datos a que se refieren los incisos a) y b) de la fracción anterior, y tenerlos a disposición de sus clientes a través de medios electrónicos y en sus sucursales o establecimientos, para que puedan identificar y localizar a los Despachos de Cobranza;
- III.** Recibir, registrar, tramitar y responder las quejas que les sean presentadas directamente o las que le remita la Comisión

Nacional relacionadas con la gestión de sus Despachos de Cobranza en un plazo que no exceda de veinte días hábiles a partir de su recepción;

- IV. Supervisar que las actividades de Cobranza realizadas por sus Despachos de Cobranza se apeguen a los contratos de prestación de servicios que suscriban con éstos;
- V. Rendir a la Comisión Nacional trimestralmente, un informe que contenga lo siguiente:
 - a) Número de quejas recibidas directamente o remitidas a través de la Comisión Nacional relacionadas con la gestión de sus Despachos de Cobranza, con sus respectivos folios;
 - b) Motivos de las quejas;
 - c) Estatus en que se encuentran las quejas;
 - d) Respuesta que se dio a las quejas, y
 - e) Penalizaciones impuestas.
- VI. Mantener actualizados los datos de identificación de sus Deudores y tener a disposición de la Comisión Nacional, en tanto se concluyen las acciones de Cobranza, las quejas presentadas y sus respectivas respuestas;
- VII. Mantener a disposición de la Comisión Nacional los contratos de prestación de servicios que suscriban con sus Despachos de Cobranza a efecto de supervisar que éstos cumplan con lo previsto en la Disposición CUARTA, y
- VIII. Recibir y suscribir los acuerdos de pago, negociación o reestructuración de los créditos, préstamos o financiamientos a los que lleguen los Despachos de Cobranza con los Deudores.

CUARTA.- Las Entidades Financieras al contratar Despachos de Cobranza, para que realicen gestiones de cobro, negociación o reestructuración de sus créditos, préstamos o financiamientos, serán responsables de que éstos se sujeten a las siguientes condiciones:

- I. Indicar al Deudor, en el primer contacto que establezcan, ya sea por escrito o verbalmente, según sea el caso:
 - a) Nombre, denominación o razón social del Despacho de Cobranza y de la persona encargada de realizar dicha actividad;
 - b) Domicilio, número telefónico y nombre de las personas responsables de la Cobranza;
 - c) Entidad Financiera que otorgó el crédito, préstamo o financiamiento de que se trate;
 - d) Contrato u operación motivo de la deuda en que se basa la acción de Cobranza;
 - e) Monto del adeudo y fecha de cálculo Condiciones para liquidar el adeudo;
 - f) Domicilio, correo electrónico y número telefónico de la unidad administrativa de la Entidad Financiera que recibirá las quejas por malas prácticas de Cobranza, y
 - g) Que el o los pagos sólo podrán ser realizados a la Entidad Financiera que otorgó el crédito, préstamo o financiamiento.
- II. Dirigirse al Deudor de manera respetuosa y educada;
- III. Comunicarse o presentarse en un horario de 7:00 a 22:00 horas, de acuerdo a los husos horarios en que se encuentre el Deudor;
- IV. Documentar por escrito con el Deudor el acuerdo de pago, negociación o reestructuración de los créditos, préstamos o financiamientos; indicando los términos y condiciones que permitan identificar la oferta, descuento, condonación o quita, si el acuerdo incluye cualquiera de estos conceptos, así como la aplicación del importe a pagar, desglosando el monto principal, intereses ordinarios, moratorios y en su caso cualquier otro costo que sea exigible de acuerdo al contrato incluyendo los cálculos respectivos, y si con ello se obtendrá el finiquito o liquidación del adeudo, o sólo se cubrirá un pago parcial; y, señalar el número de

cuenta de la Entidad Financiera en el que se realizará el pago, con referencia al número de crédito de que se trate;

V. Entregar a la Entidad Financiera los documentos que contengan los acuerdos referidos en la fracción anterior;

VI. Abstenerse de llevar a cabo los siguientes actos:

- a) Utilizar nombres o denominaciones que se asemejen a las de instituciones públicas;
- b) Utilizar números de teléfono que aparezcan en el identificador de llamadas como “confidencial”, “oculto”, “privado” o con cualquier otra expresión o denominación semejante que imposibilite su identificación;
- c) Amenazar, ofender o intimidar al Deudor, sus familiares, compañeros de trabajo o cualquier otra persona que no tenga relación con la deuda;
- d) Realizar gestiones de cobro a terceros, incluidas las referencias personales y beneficiarios, con excepción de Deudores solidarios o avales;
- e) Enviar documentos que aparenten ser escritos judiciales u ostentarse como representantes de algún órgano jurisdiccional o autoridad;
- f) Establecer registros especiales, distintos a los ya existentes, listas negras, cartelones, o anuncios, que hagan del conocimiento del público la negativa de pago de los Deudores;
- g) Recibir por cualquier medio y de manera directa el pago del adeudo;
- h) Realizar las gestiones de cobro, negociación o reestructuración con menores de edad o adultos mayores, salvo que en el último supuesto se trate de los Deudores, y
- i) Realizar las gestiones de cobro, negociación o reestructuración, de los créditos, préstamos o financiamientos, en un domicilio distinto al proporcionado por el Deudor, obligado solidario o aval.

Las penalizaciones por el incumplimiento a lo previsto en la presente disposición, deberán estar contenidas en los contratos de prestación de servicios que las Entidades Financieras suscriban con los Despachos de Cobranza.

QUINTA.- Cuando las Entidades Financieras realicen gestiones de Cobranza a través de sus unidades administrativas, procurarán sujetarse en lo aplicable a lo establecido en la CUARTA de las presentes Disposiciones.

SEXTA.- Los contratos de cesión o venta de cartera que suscriban las Entidades Financieras con cualquier persona física o moral, salvo las previstas en el artículo 93, párrafo segundo, de la Ley de Instituciones de Crédito, deberán incluir como obligación a cargo de los cesionarios o adquirentes, lo establecido en la Disposición CUARTA, sin que exista responsabilidad para la Entidad Financiera del incumplimiento de la cesionaria o adquirente (Diario Oficial de la Federación, 2014).

4.3.- DEL REGISTRO DE DESPACHOS DE COBRANZA.

En este capítulo describe de manera breve el sitio electrónico donde registrará la información de los despachos de cobranza que solicita en los puntos del capítulo anterior, el cual denomina REDECO y que permite dar a conocer al público en general información sobre los despachos de cobranza, desde datos generales hasta el trámite, status y resolución de alguna queja que realice en el mismo sistema. A su vez, también incluye las fechas de la entrega de la información que solicita y como corregir datos erróneos. Dicho capítulo expone:

CAPÍTULO III.- DEL REGISTRO DE DESPACHOS DE COBRANZA.

SÉPTIMA.- El REDECO estará ubicado en el portal principal de la página de internet www.condusef.gob.mx y se integrará con la información prevista en las fracciones I, y V, de la Disposición

TERCERA. Dicha información deberá ser proporcionada por las Entidades Financieras a través del mismo REDECO, utilizando la Clave Institucional.

Para hacer constar la recepción y envío de la información proporcionada a través del REDECO, la Comisión Nacional generará un acuse de recibo electrónico.

OCTAVA.- Las Entidades Financieras deberán:

- I. Obtener su alta en el REDECO ante la Comisión Nacional, y
- II. Actualizar la información que se encuentra en el REDECO.

NOVENA.- Las Entidades Financieras actualizarán en el REDECO la información a que se refieren las fracciones I y V, de la Disposición TERCERA, en los primeros cinco días hábiles de cada trimestre, de conformidad con el calendario que muestra la tabla 4.1 siguiente:

Tabla 4.1.- Calendario de entrega de reportes REDECO.

TRIMESTRE	PERIODO REPORTAR	A FECHA DE ENTREGA
PRIMERO	Enero – Marzo	Primeros 5 días hábiles de abril
SEGUNDO	Abril – Junio	Primeros 5 días hábiles de julio
TERCERO	Julio – Septiembre	Primeros 5 días hábiles de octubre
CUARTO	Octubre – Diciembre	Primeros 5 días hábiles de enero del siguiente año.

Fuente: Disposiciones de Carácter General aplicables a las Entidades Financieras en materia de Despachos de Cobranza., DOF 07/10/2014.

En el supuesto de que las Entidades Financieras identifiquen algún dato erróneo en la información contenida en el REDECO, lo harán del conocimiento de la Comisión Nacional, a través del propio REDECO, anexando la documentación comprobatoria. La Comisión Nacional realizará las modificaciones o aclaraciones respectivas dentro de los tres días hábiles siguientes, si resulta procedente (Diario Oficial de la Federación, 2014).

4.4.- DEL PROCEDIMIENTO PARA LA ATENCIÓN DE QUEJAS ANTE LA COMISIÓN NACIONAL.

En el cuarto capítulo de estas disposiciones se establecen los requisitos para presentar una queja cuando las personas consideren que han sido violados sus derechos por los despachos de cobranza o la entidad financiera, ya sea a través del sistema REDECO o de manera personal o escrito en sus delegaciones. Por lo anterior, expone:

CAPÍTULO IV.- DEL PROCEDIMIENTO PARA LA ATENCIÓN DE QUEJAS ANTE LA COMISIÓN NACIONAL.

DÉCIMA.- Las personas que consideren que han sido vulneradas en sus derechos por parte de los Despachos de Cobranza, podrán presentar su queja vía electrónica en contra de la Entidad Financiera a través del REDECO, o bien, personalmente o por escrito, en cualquiera de las delegaciones de la Comisión Nacional.

DÉCIMA PRIMERA.- Para presentar una queja, se deberá proporcionar la siguiente información:

- I. El nombre del Deudor o de quien presenta la queja;
- II. El nombre del Deudor, en caso de que se cuente con dicho dato cuando la queja sea presentada por persona distinta a éste;

III. La dirección, correo electrónico y número telefónico del Deudor o de la persona que presenta la queja;

IV. El motivo de la queja, y

V. La denominación de la Entidad Financiera que otorgó el crédito, préstamo o financiamiento o del Despacho de Cobranza.

DÉCIMA SEGUNDA.- La Comisión Nacional notificará a las Entidades Financieras, a través del REDECO, aquellas quejas que se presenten por las actividades que realizan los Despachos de Cobranza, en un plazo no mayor a tres días hábiles a partir de su recepción (Diario Oficial de la Federación, 2014).

4.5.- DE LAS SANCIONES.

En su capítulo quinto establece el fundamento legal de las sanciones que impone y expone:

CAPÍTULO V.- DE LAS SANCIONES

DÉCIMA TERCERA.- La Comisión Nacional sancionará a las Entidades Financieras que incumplan con lo establecido en las presentes Disposiciones, de conformidad con lo dispuesto por el artículo 41 de la Ley para la Transparencia y Ordenamiento de los Servicios Financieros (Diario Oficial de la Federación, 2014).

Dicho artículo faculta a la CONDUSEF para que quienes incumplan con las disposiciones, puedan ser objeto de sanciones si los despachos de cobranza que tienen contratados aplican procedimientos de cobro que se apartan de las sanas prácticas. Las multas a las que serán acreedoras pueden ser desde 13 mil 458 pesos y hasta 134 mil 580 pesos, dicho artículo establece:

Artículo 41. La Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros sancionará con multa de doscientos a dos mil días de salario, a las Entidades Financieras que infrinjan cualquier disposición de esta Ley cuya conducta no competa sancionar a otra de las Autoridades y que no correspondan a las conductas infractoras de los artículos 42 y 43, así como cuando infrinjan las disposiciones de carácter general que la propia Comisión expida en términos de esta Ley (Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión., 2014).

4.6.- DE LAS CONSULTAS Y TRANSITORIOS.

En este apartado se establece hacia quien deben dirigirse las consultas relacionadas a estas disposiciones por ser de nueva incorporación y todavía no funcionar en su totalidad la plataforma que puede ser consultada a partir del seis de enero de 2015. Por lo anterior, expone:

CAPÍTULO VI.- DE LAS CONSULTAS.

DÉCIMA CUARTA.- Las consultas relacionadas con las presentes Disposiciones deberán plantearse a la Dirección General de Servicios Legales de la Comisión Nacional (Diario Oficial de la Federación, 2014).

A su vez, se establecen las fechas en que entran en vigor estas disposiciones, el plazo para incorporar la información al sistema REDECO, así como adecuar los contratos que tengan las Entidades Financieras con los despachos de cobranza que utilicen para su gestión de cobro. Por lo que refiere:

TRANSITORIAS.

PRIMERA. Las presentes Disposiciones de carácter general entrarán en vigor al día siguiente de su publicación en el Diario Oficial de la Federación.

SEGUNDA. Las Entidades Financieras tendrán un plazo de 90 días, contado a partir de la entrada en vigor de las presentes Disposiciones, para dar cumplimiento a las obligaciones establecidas en las mismas.

Las Entidades Financieras tendrán el mismo plazo para adecuar los contratos de prestación de servicios que hubieren suscrito con sus Despachos de Cobranza, con anterioridad a la entrada en vigor a las presentes Disposiciones (Diario Oficial de la Federación, 2014).

Es importante mencionar que el registro de quejas relacionadas con Despachos de Cobranza, es disponible a partir del 6 de enero del 2015 con el sistema REDECO, sin embargo en caso de requerir registrar una queja antes se puede realizar la misma a través de la Delegación de CONDUSEF correspondiente, o en su caso, a través del Módulo de Cobranza: “Denuncia los Malos Tratos”, en la sección de “Necesitas ayuda”, de la página de ésta Comisión Nacional., en la liga electrónica:

<http://portalif.condusef.gob.mx:8060/cobranza/index.jsp>

Este capítulo tuvo como objetivo describir la nueva reglamentación de la CONDUSEF referente a la cobranza, la cual surge como una necesidad de dicho organismo para poder defender a los usuarios de servicios financieros y para supervisar la gestión de cobro mediante reglas de carácter general que establezcan obligaciones, procedimientos, sanciones y aporten información pública sobre quienes realizan la cobranza, responsabilizando a las entidades financieras de sus acciones. Por lo anterior, para realizar la gestión de cobro de manera efectiva y sin incurrir en violaciones a esta reglamentación se requiere del desarrollo de habilidades de negociación que promuevan un diálogo constructivo para solucionar conflictos con los deudores y llegar a acuerdos que cumplan dichas reglas.

En el siguiente capítulo se describe como estudio de caso la recuperación de cartera vencida que una institución financiera obtuvo mediante negociaciones colaborativas. El objetivo es identificar una metodología aplicable con técnicas de negociación colaborativa para la creación de una propuesta práctica para esta institución, que a su vez, cumpla con las nuevas disposiciones de cobranza de la CONDUSEF y sirva como modelo para otras instituciones financieras.

CAPÍTULO V

*“ESTUDIO DE CASO:
PROBLEMÁTICA DE LA
COBRANZA DE CARTERA
VENCIDA EN FINANCIERA
ADVANTE”.*

CAPÍTULO V.- ESTUDIO DE CASO: PROBLEMÁTICA DE LA COBRANZA DE CARTERA VENCIDA EN FINANCIERA ADVANTE.

Este capítulo contiene información relevante obtenida de la investigación de campo que detalla la problemática de cobro de cartera vencida que presentó la institución Financiera Advante, así como el proceso y recuperación obtenida al realizar negociación colaborativa de la deuda mediante el Centro Estatal de Mediación. A su vez, se encuentra organizada en cuatro puntos y en cada uno de ellos, refiere en primer término a la Institución Financiera Advante y en segundo al Centro Estatal de Mediación de Puebla.

En el primer punto se describen los antecedentes de estas instituciones y sus datos particulares. Entre estos: objetivos, marco legal, fecha de inicio de operaciones. En el segundo se expone la organización de estas instituciones, es decir, cómo se conforman y en el tercero se explica cómo funcionan éstas en términos generales, así como los servicios, productos y mercado que manejan.

Por último, en su quinto punto se incluyen en su diagnóstico a los datos de cartera vencida de la Institución Financiera Advante, que fueron gestionados mediante negociación colaborativa a través del Centro Estatal de Mediación, incluyendo características y detalles del proceso, resultados de estas intervenciones y su grado de recuperabilidad económica. Lo anterior sirve para conocer de manera real la problemática de cobranza de cartera vencida que presentó esta institución financiera y diseñar una estrategia o metodología para la gestión de cobro de la misma.

5.1 ANTECEDENTES.

La Institución Financiera Advante es una SOFOM E.N.R. (Sociedad Financiera de Objeto Múltiple, entidad no regulada), y se clasifica de esta manera porque su capital no mantiene vínculos patrimoniales con instituciones de crédito o

sociedades controladoras de grupos financieros de los que formen parte instituciones de crédito. Esta empresa inició operaciones el primero de enero del 2000 y se dedica principalmente al sector de microcréditos.

Su misión es ser la empresa líder del mercado en el otorgamiento y gestión de microcréditos, ofreciendo la mejor alternativa financiera y el mejor servicio, para obtener la plena satisfacción del cliente y lograr así los niveles de rentabilidad deseados. Su visión es otorgar créditos en forma ágil y eficiente, que cubran las expectativas y necesidades del cliente, logrando así establecer una relación de confianza que permita la generación de ingresos necesarios para alcanzar la rentabilidad de la empresa y el desarrollo óptimo de sus empleados.

Tiene presencia en Puebla en los municipios de Atlixco, Libres, San Martín Texmelucan y la ciudad de Puebla, teniendo 4 sucursales con atención al público para ofrecer sus productos y servicios. Esta institución se encuentra supervisada por la CONDUSEF, en términos de la Ley de Protección y Defensa al Usuario de Servicios Financieros y la Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares del Crédito

Sobre el Centro Estatal de Mediación del Estado, éste se encuentra ubicado en la 8-A Sur #2913, Colonia Anzures de Puebla, inició sus actividades a partir del tres de junio de dos mil dos y es un órgano administrativo especializado del Poder Judicial del Estado cuya misión es promover y difundir la mediación como un mecanismo, a través del cual se pueden resolver conflictos en forma extraprocesal, prevaleciendo la voluntad de las partes y evitando procedimientos jurisdiccionales. Entre los principales objetivos que contempla se encuentra el colaborar con el Poder Judicial del Estado en la impartición de justicia, mediante la cultura de la paz, justicia y legalidad. Este centro es regulado a través de la Junta de Administración del mismo Poder.

El marco jurídico que sustenta esta institución refiere al artículo 17 segundo párrafo de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la Ley del Centro Estatal de Mediación, artículos del 832 al 840 del Código de Procedimientos Civiles del Estado de Puebla y artículo 17 fracción XIV de la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado.

5.2.- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

La estructura corporativa de Financiera Advante está integrada por un pequeño grupo de cuatro accionistas y su consejo de Administración se conforma por dos miembros como propietarios y dos suplentes de los mismos, un comisario propietario y uno suplente, así como un secretario y un possecretario. También contempla dentro de su organización dos comités: Comité de Crédito y Cobranza y un Comité de Auditoría. Cuenta con un representante legal nombrado para efectos de representación jurídica y trámites como los de cobranza administrativa.

Para efectos de organizarse por territorio tiene una oficina general en Puebla y cuatro sucursales que ofrecen sus servicios de crédito y atención al cliente, como lo muestra el siguiente organigrama 5.1.

Organigrama 5.1.- Organigrama territorial Financiera Advante.



Fuente: Elaboración propia en base a la información proporcionada por la Financiera Advante.

A su vez, operativamente se organiza de acuerdo a las áreas o departamentos que muestra el siguiente organigrama 5.2.

Organigrama 5.2.- Organigrama Operativo de Financiera Advante.



Fuente: Elaboración propia en base a la información proporcionada por la Financiera Advante.

Cada jefe de departamento se encarga del reclutamiento del personal que requiere para su operación y para su contratación debe ser autorizado por el Comité correspondiente o Dirección General. Los principales requisitos que solicitan para cada puesto se muestran en la siguiente tabla 5.1.

Tabla 5.1.- Requisitos de puesto de Financiera Advante.

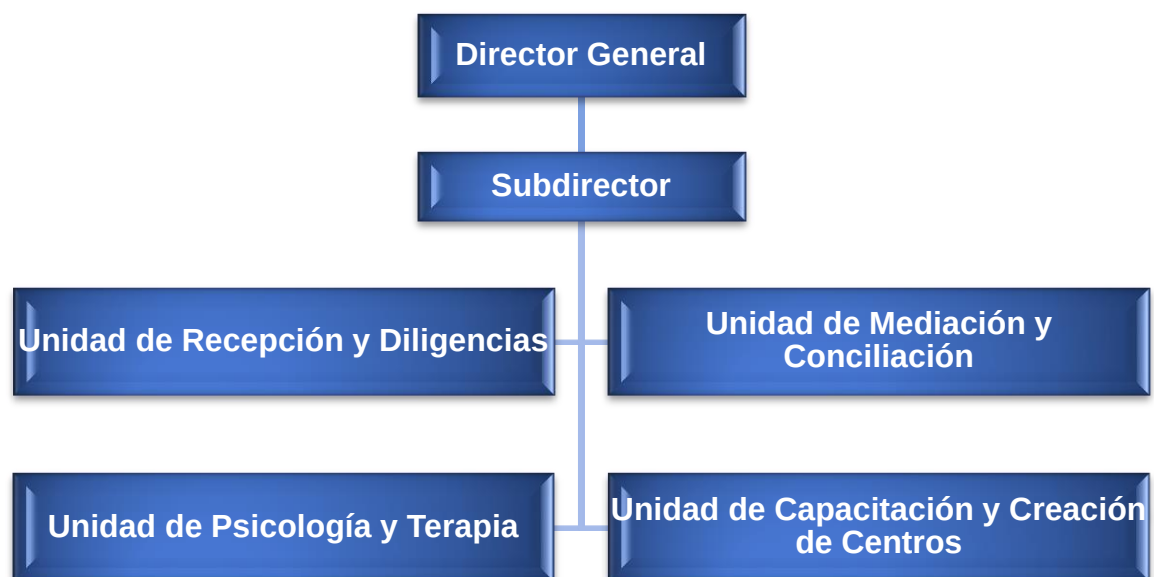
Nombre del Puesto	Requisitos
Gerente de Promoción y Servicio	Licenciatura trunca en Administración, Mercadotecnia o área afín.

Gerente de Crédito y Cobranza	Licenciatura en Administración, Contabilidad o área afín
Contador General	Licenciatura en Contabilidad y Auditoría con experiencia en instituciones financieras
Jefe de Depto. Jurídico	Licenciatura en Derecho y experiencia en asuntos mercantiles
Jefe de Depto. de Sistemas	Licenciatura en Sistemas Computacionales con experiencia en manejo y protección de datos.
Asesor Financiero	Lic. Trunca, certificado de preparatoria o equivalente con experiencia en venta de servicios o productos financieros
Ejecutivo de Servicio	Bachillerato o preparatoria con certificado, experiencia en caja, atención a clientes y manejo de efectivo
Promotor de Venta	Secundaria con certificado con experiencia en ventas de cambaceo
Verificador Domiciliario	Secundaria con certificado o equivalente con experiencia en atención a clientes y licencia de conducir.
Gestor de Cobranza	Preparatoria con certificado o equivalente con experiencia en recuperación de cartera y call center.
Analista de Crédito	Licenciatura en área administrativa o afín con experiencia en manejo de riesgo.
Auxiliar Contable	Licenciatura trunca o técnica en Contabilidad.
Representante de Cobranza Extrajudicial	Licenciatura trunca en Derecho o área administrativa con experiencia en recuperación de cartera.
Representante de Cobranza Judicial	Licenciatura en Derecho con experiencia en el área mercantil
Capturista	Preparatoria, carrera técnica afín de áreas computacionales que maneje paquetería de PC.

Fuente: Elaboración propia en base a la información proporcionada por la Financiera Advante.

Sobre la estructura organizacional del Centro de Mediación Estatal se integra por el siguiente personal: un Director, un Subdirector, tres mediadores, un diligenciario, dos auxiliares administrativos, cuatro psicólogos, dos recepcionistas y un capturista. Conformando la Unidad de Recepción y Diligencias, la Unidad de Mediación y Conciliación, la Unidad de Psicología y Terapia y la Unidad de Capacitación y Creación de Centros; como lo muestra el organigrama 5.3.

Organigrama 5.3.- Organigrama General del Centro de Mediación Estatal.



Fuente: Elaboración propia en base a la información proporcionada por la Financiera Advante.

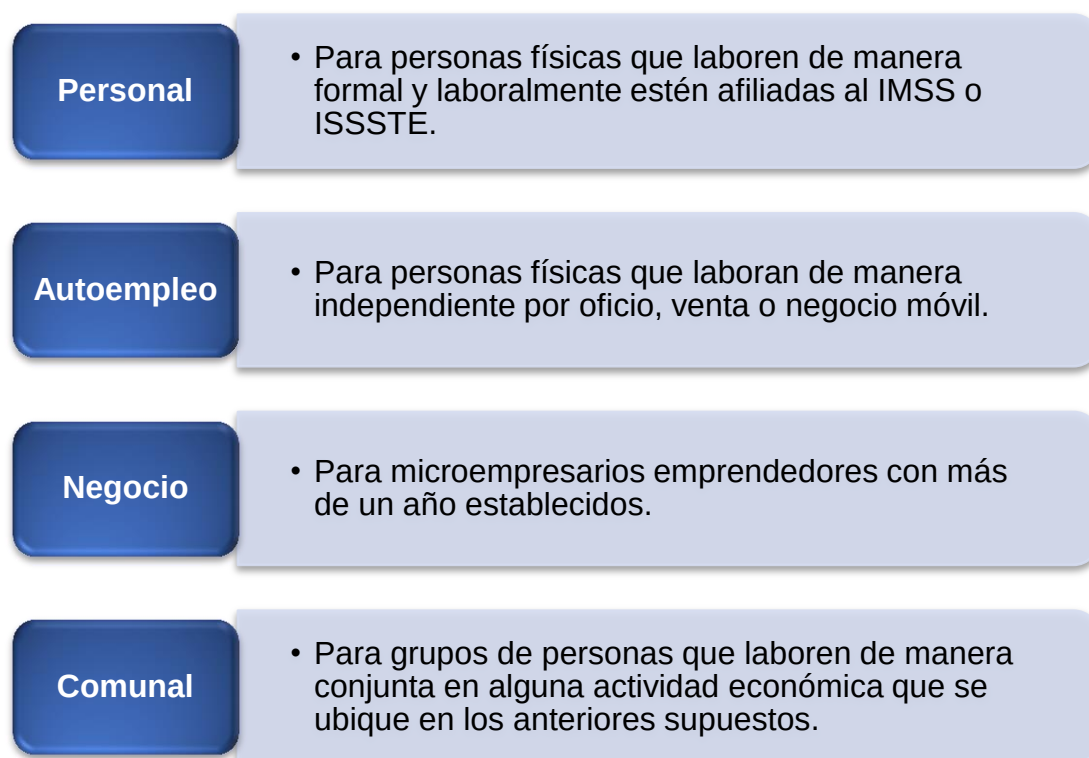
Referente al nivel académico de este centro, en general de todas las áreas se requiere licenciatura afín a la unidad que laboren. En su mayoría son licenciados en Derecho o Psicología y reciben capacitación continua por parte del Poder Judicial mediante el Instituto de Estudios Judiciales.

5.3 MERCADO, PRODUCTOS, SERVICIOS Y OPERACIÓN.

Financiera Advante se dedica a las microfinanzas en el mercado mexicano y ofrece servicios financieros a personas físicas en el mercado formal e informal (definido como autoempleo). Su mercado objetivo son personas entre los 18 y hasta 65 años del género masculino y femenino pertenecientes a algún grupo que se encuentre entre los segmentos.

Su principal actividad es el otorgamiento de crédito y la clasificación de los productos que ofrece se presentan en la siguiente figura 5.1.

Figura 5.1.- Productos de Financiera Advante



Fuente: Elaboración propia en base a la información proporcionada por la Financiera Advante

Los principales procesos operativos de Financiera Advante son los de otorgamiento del crédito y el de cobranza. Cabe mencionar que la mayoría de este tipo de instituciones tiene políticas de otorgamiento de crédito más accesibles en relación a las instituciones de banca múltiple, puesto que sus principales clientes en su mayoría no son sujetos de crédito por la dificultad de comprobación de sus ingresos. Por esta situación de riesgo es que en este tipo de empresas manejan una tasa de interés más alta, afirma su representante.

Los requisitos que se solicitan para el otorgamiento del crédito son:

- Solicitud de crédito firmada.
- Identificación oficial vigente.- Credencial de elector o pasaporte.
- Comprobante de domicilio vigente.- Puede ser: recibo de luz, teléfono (línea fija), servicio de televisión por cable, comprobante de agua, estado de cuenta bancario y/o recibo de gas entubado (que no sea gas en cilindros ni estacionario).
- Comprobante de Ingresos.- Recibo de nómina o bancario. En caso de que por su actividad sea informal (autoempleo) puede mostrar notas de compra, artículos que venda o herramientas del oficio y mediante visita se valida la actividad que permite obtener el ingreso.
- Referencias personales con teléfono celular o fijo.
- En caso de que el solicitante se encuentre en buró de crédito a criterio del analista de crédito se solicita un aval que no se encuentre en el mismo.

Una vez que el crédito es autorizado y dispuesto el Departamento de Crédito y Cobranza realiza reportes semanales para proceder en cada caso y aplicar la gestión necesaria conforme a los días de retraso. Por lo que clasifica las cuentas y las gestiona con el siguiente tipo de cobranza:

- Menores de 60 días.- Cobranza Administrativa con llamadas telefónicas a deudor y referencias, visita domiciliaria, correo

electrónico y es realizada por el Departamento de Crédito y Cobranza.

- De 60 a 90 días.- Cobranza Extrajudicial con visitas realizadas por el personal del Departamento Jurídico.
- De más de 90 días.-Cobranza Judicial mediante juicio mercantil después de su validación por el Departamento Jurídico.

Es importante destacar que son menores los juicios mercantiles que ésta institución tramita puesto que la figura mercantil que respalda la deuda es un pagaré, además de que por la naturaleza de su crédito y mercado, en su mayoría no solicita garantía hipotecaria o de algún bien mueble. Sólo se solicita este tipo de respaldo en montos mayores de préstamo. El proceso de otorgamiento de crédito que ofrece es de pronta respuesta y se ilustra en términos generales en la siguiente figura 5.2.

Figura 5.2- Proceso de Otorgamiento de Crédito de Financiera Advante.



Fuente: Elaboración propia en base a la información proporcionada por la Financiera Advante.

Respecto al Centro Estatal de Mediación, esta institución atiende desde una perspectiva jurídica a todas las de materias como son: mercantil, familiar, laboral, vecinal, agrario, civil y penal.

La solicitud de servicio al Centro Estatal de Mediación puede ser en forma directa, por escrito o llamada telefónica para establecer una fecha de cita en el domicilio de dicho centro. La parte interesada requisita el formulario correspondiente y puede ser también una solicitud de autoridad jurisdiccional competente quien lo requiera. Aceptado su trámite el usuario notifica en el domicilio del invitado, en su lugar de trabajo o donde pudiese localizarlo, para invitarlo a asistir a una sesión a fin de dar solución al conflicto que presentan. Si el invitado no reside en la capital del Estado, el usuario puede hacer la invitación vía telefónica, por correo ordinario, mensajería o cualquier otro medio.

Cuando el usuario y el invitado acuden al Centro el día y hora señalada para la sesión, se nombra al mediador en turno quien da apertura a la misma, realizando:

I. Una sesión introductoria en la que se expone:

- a) Presentación del mediador;
- b) Explicación de los principios;
- c) Reglas para su desarrollo; y
- d) Alcances de la mediación.

II. La conminación a los mediados para la exposición del conflicto; y

III. El desahogo de la sesión.

El mediador puede convocar a los mediados a cuantas sesiones a su criterio sean necesarias, basado en los avances que en cada sesión se observen. Si el mediador a su criterio ya hizo uso de sus conocimientos y

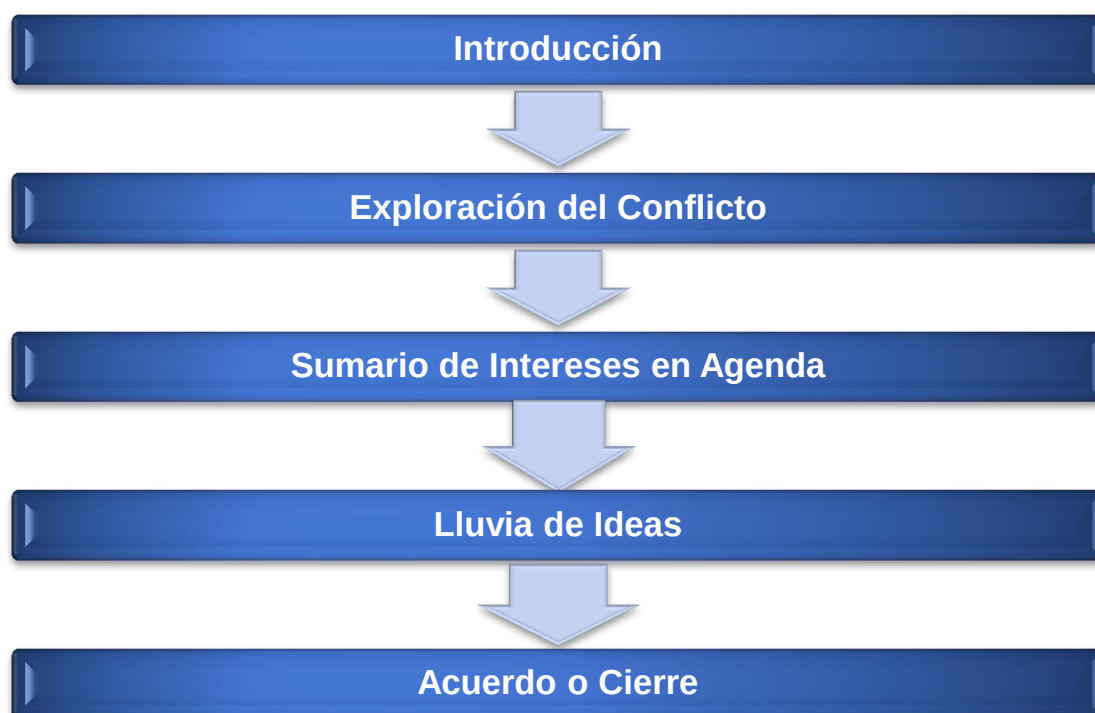
herramientas para lograr que las partes lleguen a un acuerdo y éste no se lograre, con autorización del Director, da por concluido el Procedimiento de Mediación y se expide la constancia respectiva.

El trámite de mediación se da por concluido en los casos siguientes:

- I. Por la firma del acta de acuerdo o convenio;
- II. Por decisión de los mediados;
- III. Por inasistencia de alguno de los mediados sin causa justificada;
- IV. Por negativa de los mediados o alguno de ellos a suscribir el acta de acuerdo o convenio.

En opinión del mediador la mediación se realiza conforme al procedimiento que muestra la siguiente figura 5.3 que detalla de manera general las fases que realiza para su actividad.

Figura 5.3.- Fases del Proceso de Mediación.



Fuente: Elaboración propia en base a la información proporcionada por la Financiera Advante.

5.4 DIAGNOSTICO.

Durante el transcurso del año 2011 la Institución Financiera Advante presentó como problemática la recuperación de cartera vencida de un alto porcentaje de sus cuentas por cobrar. Dicha cartera había sido gestionada por cobranza administrativa con sus actividades habituales, agotando con el deudor principal y el aval; visitas domiciliarias, llamadas telefónicas y requerimientos escritos de pago.

Una circunstancia que provocó evaluar otra forma de recuperar esta cartera fue la difícil venta o cesión de la misma a un tercero, ya que al tratarse de microcréditos respaldados en su mayoría con pagaré sin garantía, el precio de venta otorgado en promedio variaba de uno a veinte centavos por cada peso de la deuda. Así mismo, se realizó un análisis jurídico para su cobro mediante juicio mercantil, el cual resultó incosteable, de baja expectativa de recuperación de bienes mediante embargo y de largo plazo para su trámite. Por lo anterior, se intentó recuperar mediante otro medio.

Es así que la financiera a través de su representante legal encontró la posibilidad de utilizar negociación colaborativa como medio de cobranza a través del Centro Estatal de Mediación. Su solicitud fue aceptada de manera excepcional, ya que por lo general no se reciben gran volumen de asuntos de conflicto de deuda, sin embargo se le ofreció asignarle a un mediador y resolver de manera paulatina los casos que presentaba para no afectar a otros usuarios de este centro que atiende en su mayoría asuntos familiares y civiles.

El número de casos que la financiera presentó a este centro para su cobranza se cuantificaron en 120, de los cuales sumaban una cartera vencida de \$935,066.94. De estos casos, acudieron a negociar su deuda 101 deudores que hacían un total de \$821,121.79 de la cartera vencida, como lo muestra la siguiente tabla 5.2.

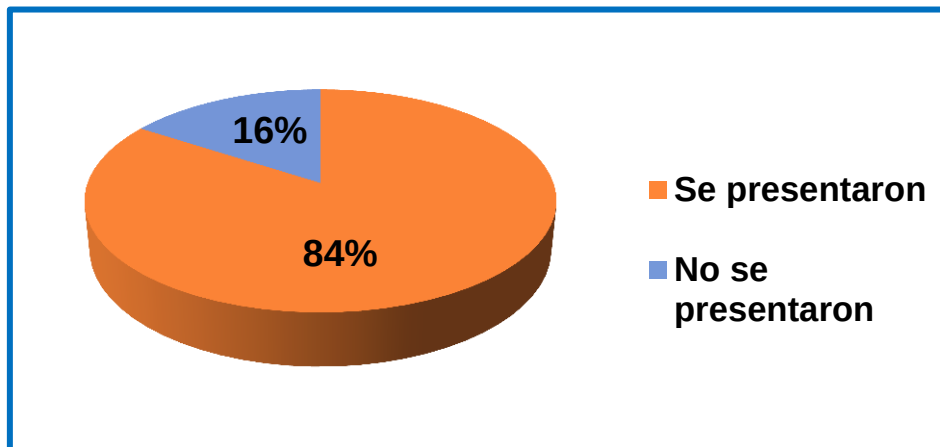
Tabla 5.2.- Monto de cartera vencida total y negociada.

Número de casos	Monto de la deuda.
120	\$935,066.94
101	\$821,121.79

Fuente: Elaboración propia en base a la información proporcionada por la Financiera Advante.

La financiera con el fin de recuperar lo posible de estas cuentas ofreció a sus clientes negociar la deuda otorgando alguna facilidad o quita, además de que se aseguró que la invitación fuera de manera personal y con una actitud cordial para que aceptaran presentarse. Es por esta situación que el porcentaje que acudió a negociación fue del 84%, como lo muestra el gráfico 5.1.

Gráfico 5.1.- Asistencia a Negociación Colaborativa.



Fuente: Elaboración propia en base a la información proporcionada por la Financiera Advante.

Siguiendo el proceso de mediación, se iniciaba la sesión con la primera fase de introducción donde el mediador establecía la forma de comunicarse, la razón de su intervención, de qué se trataba la mediación y las reglas del diálogo.

En su segunda fase al explorar el problema el mediador facilitó la comunicación mediante preguntas abiertas y cerradas para conocer el detalle del mismo, además de que realizaba escucha activa manteniendo la atención objetiva en el diálogo. Para verificar que se comprendía lo que cada parte decía parafraseaba la información y en los casos necesarios de connotaciones negativas reformulaba los mensajes expresados. Para ayudar a enfocarse en la negociación legitimaba el derecho de cada parte y de manera constante intervenía con resumen de los hechos planteados para no desviar el objetivo y entender el contexto. El diálogo se mantuvo asertivo al evitar la comunicación agresiva y se impulsó a exponer el interés de cada una de las partes.

En su tercera fase del sumario de intereses en agenda, el mediador enmarcaba los intereses comunes de la negociación para establecer los puntos de partida para resolver.

En su cuarta fase y considerando la información recabada durante la negociación se realizó una lluvia de ideas sobre los intereses comunes a resolver y la disposición que presentaba cada una de las partes al respecto.

Por último, en su quinta fase se establecían los puntos de coincidencia y de mutuo compromiso, tales como: montos, tiempos, formas, quitas y alcance de lo acordado.

Entre las principales causas de incumplimiento de pago se encontraron: el desempleo, accidentes, enfermedades, problemas familiares y otros gastos imprevistos. También se recabaron múltiples quejas sobre su insistente cobranza, malos tratos, visita a deshoras y llamadas telefónicas. Así también de que se dirigieran a referencias personales, familiares y laborales. Algunos deudores refirieron que su adeudo no disminuía y que al mínimo retraso el saldo aumentaba, haciendo imposible su pago.

En el contenido del convenio de mediación las principales cláusulas incluían a sus generales o datos personales, el monto de la deuda contraída, los pagos realizados a la misma, el saldo pendiente, los intereses moratorios, el monto negociado que se compromete a pagar, los tiempos y plazos del pago, así como la reserva de acciones legales siempre y cuando se cumpla lo pactado. Cabe señalar que a petición de las partes se podían incluir las cláusulas específicas de intereses particulares de cada caso, situación que provocó mejor actitud de cumplimiento a lo establecido.

El promedio por el que la financiera negoció la deuda cubría la inversión principal o monto de crédito solicitado más una parte proporcional de intereses. Las principales concesiones que la financiera hizo fueron los intereses moratorios, varios pagos fijos sin interés, en su caso la aclaración en buró de crédito, la reserva de acción legal mercantil, siempre y cuando se cumpliesen los pagos acordados. Transcurrido el tiempo de vigencia de estos convenios, al realizarse esta investigación se verificó el estado que siguieron estas cuentas por cobrar, con lo que fue posible observar la recuperación financiera de esta cartera vencida.

5.4.1.-Resultados Cuantitativos de la investigación.

Es relevante señalar que esta entidad financiera en cumplimiento con el art. 116. F.VII de la Ley de Ahorro y Crédito Popular debe establecer la calificación de su cartera crediticia y constitución de reservas o estimaciones preventivas por riesgo. Lo anterior lo realiza considerando las tendencias del ambiente de negocios y asuntos críticos del mercado, así como las normas de información financiera y contables que le son aplicables.

Para este caso la norma contable aplicable (el boletín C-3 Cuentas por cobrar de las NIF, Normas de Información Financiera mexicanas) señala que debe determinarse una estimación que refleje el valor de recuperación de los derechos derivados de las cuentas por cobrar, en previsión de eventos futuros cuantificables que pudieran afectar a dichos derechos.

En cumplimiento de lo anterior, contablemente la Financiera Advante aplica los porcentajes que muestra la siguiente tabla 5,3, para determinar la provisión o estimación preventiva de sus cuentas por cobrar.

Tabla 5.3.- Porcentajes de Estimación Preventiva.

PORCENTAJES APLICABLES A LA CARTERA CREDITICIA DE CRÉDITOS AL CONSUMO			
DÍAS DE MORA			% DE ESTIMACIÓN PREVENTIVA
1	a	30	1%
31	a	60	15%
61	a	90	30%
91	a	120	75%
121	a	180	90%
181	en adelante		100%
Cuando existe suficiente evidencia de que un crédito no será recuperado, éste se castiga directamente contra la estimación.			

Fuente: Elaboración propia en base a la información proporcionada por la Financiera Advante.

Atendiendo a la tabla anterior, el valor de la provisión o estimación de la cartera vencida es el que resulta de aplicar dichos porcentajes conforme a los días de atraso de la deuda. Dicha provisión es restada de la propia cuenta por cobrar y tiene como objetivo mostrar financieramente un valor que contemple los riesgos de irrecuperabilidad de las cuentas por cobrar.

Aplicando este criterio a la cartera vencida que la Financiera Advante negoció en el Centro Estatal de Mediación, se muestra en la siguiente tabla 5.4., el cálculo de la provisión o estimación preventiva, el valor financiero de esta cartera y el valor recuperado mediante los convenios de negociación.

Tabla 5.4.- Valor financiero de la cartera aplicando Normas de Información Financiera, boletín C-3.

Cuentas por cobrar	Estimación preventiva	Valor de la cartera vencida, según NIF	Recuperación por negociación	% de Utilidad VS Valor contable
\$664,185	\$563,882	\$100,302	\$509,237	508%

Fuente: Elaboración propia en base a la información proporcionada por la Financiera Advante.

Como puede observarse el valor financiero que se le da a estos documentos es muy inferior al que se encuentra en el contrato de los mismos, por lo que existe controversia sobre la valuación adecuada que debe aplicarse a estas cuentas por cobrar, ya que dicha valuación puede repercutir en la toma de decisiones o estrategia de cobranza.

Existe otra evaluación de la cartera aplicando criterios de la calificación de la cartera crediticia, esta metodología aplica valores a los criterios o características de cada cuenta y los considera para determinar un porcentaje de recuperabilidad en cada caso. En esta evaluación, se consideran los días de mora, estudios profesionales, existencia de aval, liquidez, el tiempo de operación de su negocio y/o antigüedad del empleo. Derivado de aplicar estos criterios a la cartera de la Financiera Advante llevada a negociación se obtuvieron los valores que muestra la tabla 5.5 y se compara con los resultados obtenidos en convenio de negociación.

Tabla 5.5.- Valuación de la cartera vencida aplicando criterios de calificación.

Adeudo pendiente	Intereses moratorios	Cartera Total	Valuación por calificación	Recuperación por negociación
\$664,185	\$156,937	\$821,122	\$278,153	\$509,237

Fuente: Elaboración propia en base a la información proporcionada por la Financiera Advante.

Desde una perspectiva jurídica, el valor de cobro de cada deuda es conforme al respaldo documental, que es el contrato firmado, en donde se hacen constar el monto inicial de préstamo, las comisiones, los intereses normales y moratorios. Al integrar los datos anteriores, para cada caso la financiera consideró dichos montos para ofrecer una quita o descuento a la deuda, que a su vez fuera más conveniente que su venta a un tercero o su litigio judicial. De los 101 casos de cartera vencida propuestos se cuantificó conforme al contrato como describe la siguiente tabla 5.6.

Tabla 5.6.- Integración de la cartera vencida de Financiera Advante

Crédito solicitado	Comisiones e intereses	Pagos recibidos	Subtotal adeudo	Intereses moratorios	Cartera Vencida
\$682,800	\$543,135	\$561,750	\$664,185	\$156,937	\$821,122

Fuente: Elaboración propia en base a la información proporcionada por la Financiera Advante.

El descuento de intereses moratorios como primer paso de negociación colaborativa fue ofrecido como invitación atractiva a los deudores y durante las negociaciones, conforme a las posibilidades de pago ofrecidas para liquidar el adeudo, fueron firmados los convenios. A su vez, de éstos se liquidaron conforme a los resultados que muestra la siguiente tabla 5.7, donde se puede

comparar el cumplimiento de estos convenios y el porcentaje de recuperación en relación a la deuda contractual.

Tabla 5.7.- Comparativo de convenios pactados y cumplidos.

Adeudo contractual	Acordado en convenio	Pagos al convenio	% de Recuperación
\$664,185	\$559,500	\$509,237	77%

Fuente: Elaboración propia en base a la información proporcionada por la Financiera Advante.

Como se mencionó anteriormente, el valor de venta de esta cartera en ningún caso sobrepasaba de un veinte porciento del valor del documento inicial y del análisis jurídico a la misma sólo encontraba viable el 5% del total de la cartera vencida, con una expectativa de recuperación del 50% (de ese porcentaje), sin incluir los gastos y costas judiciales que el departamento jurídico contemple por asunto. Es por este análisis que la financiera optó por negociar con sus deudores y el monto recuperado que obtuvo se presenta comparativamente en relación a lo proyectado por su área jurídica, tal como lo muestra la siguiente tabla 5.8.

Tabla 5.8.- Comparativo de proyección jurídica y recuperación por negociación.

Valor máximo de venta de la cartera vencida	Valor de recuperación en juicio	Valor recuperado por negociación
\$132,837	\$43,500	\$509,237
20%	5%	62%

Fuente: Elaboración propia en base a la información proporcionada por la Financiera Advante.

Para concluir con un análisis integral de los resultados cuantitativos se integran las diferentes perspectivas que tiene la cartera vencida, es decir, las diferentes valuaciones a que es sujeta y los montos recuperados mediante convenio de negociación. Por lo que la siguiente tabla 5.9 describe las diferentes valuaciones que fueron detalladas en este apartado y las muestra en el gráfico 5.2., conforme a los colores asignados en cada barra.

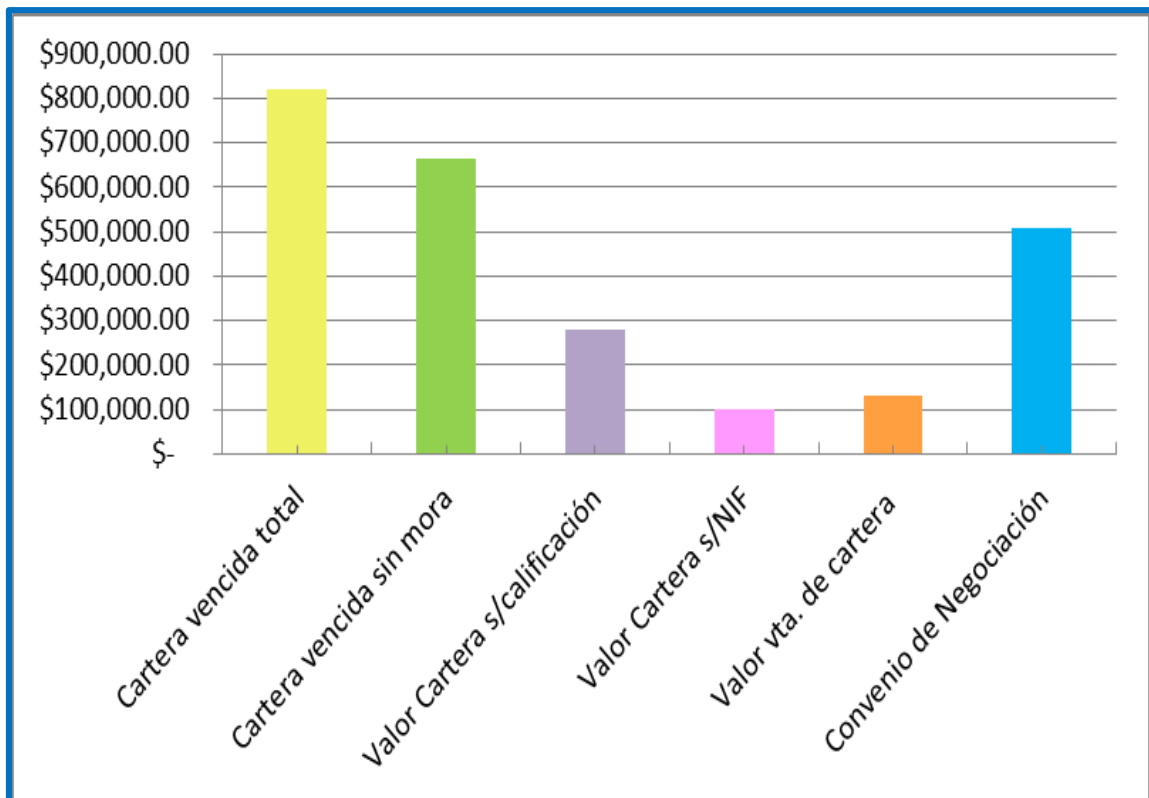
Tabla 5.9.- Análisis integral de resultados cuantitativos.

CONCEPTO	MONTO	OBSERVACIONES
Cartera vencida total	\$ 821,122	Adeudo contractual + intereses moratorios.
Cartera vencida sin mora	\$ 664,185	Adeudo contractual.
Valor Cartera s/calificación	\$ 278,153	Valor de la cartera aplicando criterios de calificación.
Valor Cartera s/NIF	\$ 100,302	Valor de la cartera s/NIF, cuenta por cobrar menos estimación preventiva.
Valor vta. de cartera	\$ 132,837	Valor de la cartera ofertado por su venta a un tercero.
Convenio de Negociación	\$ 509,237	Monto firmado y pagado mediante convenio de negociación.

Fuente: Elaboración propia en base a la información proporcionada por la Financiera Advante.

Al observar las diferencias que existen entre los valores presentados es importante destacar que se pueden implementar mejores metodologías de estadística y análisis de riesgo para una mejor valoración que ayude a la toma de decisiones sobre la estrategia de cobranza para cada cuenta por cobrar. En este caso la recuperación obtenida mediante las negociaciones de deuda que se firmaron en convenio fue superior a lo ofertado por la venta de la cartera a un tercero y a las valuaciones realizadas a la misma. Lo anterior, puede verse de manera más clara en el siguiente gráfico 5.2., que se relaciona con la tabla descrita.

Gráfico 5.2.- Comparativo gráfico de resultados cuantitativos.



Fuente: Elaboración propia en base a la información proporcionada por la Financiera Advante.

Desde una perspectiva personal, al conocer sobre la forma de operar de esta institución financiera, se considera común la existencia de la cartera vencida ya que el otorgar crédito es una actividad susceptible de riesgo.

Financieramente y por normas se consideran estos riesgos e inclusive se crean provisiones para reflejar un valor a cada cuenta por cobrar, sin embargo de manera operativa es asignada al departamento jurídico para que ejerza las acciones necesarias para su recuperación. Este departamento después de realizar gestiones y analizar la viabilidad mediante juicio mercantil refiere a la venta de esta cartera a terceros como una práctica habitual en este tipo de negocios y resalta como principal inconveniente el bajo costo que se paga por la misma, situación económica aprovechada por despachos de

cobranza externos. Es por esta situación que el establecer otro medio como la negociación de la cartera vencida, antes de venderla a un costo menor amplia las opciones de recuperación de la misma.

El estudio de caso, describió los hechos y resultados de aplicar la negociación colaborativa como recuperación de deuda. Del análisis de este proceso, tanto de la financiera como del Centro Estatal de Mediación, el contexto y reglamentación aplicable, se formula una propuesta para la mejora de su gestión de cobranza. Es decir, se integran conocimientos y elementos que se observaron necesarios para esta práctica. Entre ellos, el perfil del negociador, el orden del procedimiento, las técnicas utilizadas y la nueva reglamentación sobre cobranza que recientemente publicó la CONDUSEF. Lo anterior, se presenta en el siguiente capítulo como resultado de esta investigación y se adecua a la operación de la Financiera Advante, aunque puede incorporarse en cualquier institución financiera interesada en mejorar su gestión de cobranza.

CAPÍTULO VI

*“PROPUESTA DE
NEGOCIACIÓN
COLABORATIVA PARA
CARTERA VENCIDA DE
FINANCIERA ADVANTE”.*

CAPÍTULO VI.- PROPUESTA DE NEGOCIACIÓN COLABORATIVA PARA LA GESTIÓN DE COBRANZA DE CARTERA VENCIDA DE FINANCIERA ADVANTE.

Este capítulo presenta una propuesta para la mejora de la gestión de cobranza de la Institución Financiera Advante como resultado del análisis de esta investigación, complementando las aportaciones teóricas y prácticas de la negociación colaborativa enfocada a la recuperación de cartera vencida y a la resolución de conflictos de cobranza.

Su desarrollo se encuentra organizado en cuatro puntos, comenzando en el primero que describe los resultados más relevantes de la investigación relacionados a la problemática de cobranza y al estudio de caso analizado.

En el segundo punto, se destacan las principales implicaciones teóricas de la investigación y su efecto práctico para ser considerados en esta propuesta. Para facilitar el entendimiento de la misma, en el tercer punto se presenta en forma de esquema general.

Para finalizar, se describe la propuesta de manera detallada, que inicia con los principales términos utilizados, la creación del Área de Solución de Conflictos de Deuda, sus objetivos y funciones; el perfil del negociador, los procedimientos, habilidades y técnicas prácticas para su desarrollo; además de los formatos y anexos para su actividad.

6.1.- TOMANDO COMO BASE LOS RESULTADOS MÁS RELEVANTES DE LA INVESTIGACIÓN.

De la investigación realizada en el entorno a las Sociedades Financieras de Objeto Múltiple, Entidades No Reguladas (Sofomes ENR), independientemente del nombre poco afortunado que tienen estas se aclara que si tienen normas. Este tipo de entidades son reguladas por leyes financieras, leyes fiscales y

disposiciones de carácter secundario emitidas por CONDUSEF, Banco de México y la Comisión Nacional Bancaria y de Valores.

Para investigar sobre la problemática de cobranza de este tipo de instituciones se acudió a la CONDUSEF, la cual por motivo de gran cantidad de quejas de cobranza que ha atendido en los últimos años y alineada a la Reforma Financiera estableció: “Disposiciones de carácter general aplicables a las entidades financieras en materia de despachos de cobranza”. Estos nuevos lineamientos aplican si realiza la cobranza con su personal o contratan a un tercero y generan obligaciones sobre la práctica de cobro que abarcan desde un registro detallado del personal involucrado hasta circunstancias éticas sobre la conducta a seguir de esta gestión. Una implicación relevante es que se establecen sanciones al incumplir con estas disposiciones, circunstancia nueva que puede resultar en costos no contemplados de ésta práctica.

Del análisis de este tipo de instituciones se observa que el otorgamiento del crédito es más flexible en relación a la Banca Múltiple, aunque la tasa de interés, comisiones y gastos que operan hacen elevado su costo anual total (CAT), situación que se ha aprovechado y por lo cual ha incrementado el mercado del microfinanciamiento.

Al incrementar el microcrédito con este tipo de condiciones y otorgarlo sin una garantía que respalde el cumplimiento de la deuda, son comunes los retrasos en los pagos y por consecuente las gestiones de cobranza. Estas gestiones, por lo general las realiza la misma empresa y después un tercero; como lo son los despachos de cobranza extrajudicial que contrata o a quienes se les venden los derechos de cobro.

Del análisis jurídico de este tipo de cartera se desprende que su trámite mediante juicio mercantil no es recomendable cuando no existe propiedad o bien mueble que garantice el cobro, ya sea del deudor o aval. La complicación

se encuentra al no tener objeto a embargar o que cubra la deuda reclamada, la cual en este proceso incluye los gastos y costas del juicio.

A su vez, al investigar sobre las negociaciones colaborativas que la Financiera Advante realizó para la recuperación de su cartera, se observa que los lineamientos y conductas que se utilizaron en esta práctica son coherentes con la nueva reglamentación, además de que el porcentaje financiero recuperado por esta vía logró cubrir la inversión principal realizada al otorgar los créditos y fue mayor de lo que se ofrecía por la venta de la cartera a un tercero.

Desde una perspectiva financiera la valuación de la cartera vencida, conforme a los lineamientos que a estas instituciones aplican, resultó muy inferior al monto recuperado mediante negociación colaborativa, ya que por provisiones de riesgo la probabilidad de ser irrecuperables son altas. Por lo que también desde este ángulo es una opción con un porcentaje redituable.

La financiera Advante en las negociaciones que realizó para su recuperación de cartera pudo observar debilidades en su otorgamiento de crédito y de cobranza, las cuales le servirán para mejorar sus procesos. Y un punto importante que facilitó la cooperación de los deudores fue que la negociación se realizó por un tercero, ya que al ser externo al conflicto de cobro se despersonalizó el problema y se concentraron en la solución. Por lo anterior, se recomienda en esta propuesta sea llevado por personal diferente al que gestiona su cobranza tradicional.

6.2.- DESTACANDO LAS IMPLICACIONES TEÓRICAS Y PRÁCTICAS DE LA INVESTIGACIÓN.

El crédito es una actividad que históricamente ha sido habitual y derivado del riesgo del pago del mismo es como se vincula a la cobranza, la cual en la práctica se viene regulando y modificando.

El desarrollo de la teoría de la negociación ha pasado de un enfoque limitado denominado adversarial a uno más amplio que implica la creación de valor que es el colaborativo o integrativo; es natural que existan intereses opuestos sobre una situación u objeto y al resolver al respecto, la negociación ha sido más una cuestión de aptitud particular que de conocimiento, sin embargo el avance de ésta y otras áreas le han aportado mejoras, lo cual resulta que en general se puede aprender, practicar y desarrollar.

La supervisión de la gestión de cobranza de las instituciones financieras por parte de la CONDUSEF se ha venido incrementando con numerosas medidas a esta problemática. Por lo que no sólo registra conflictos de cobranza, sino que sus facultades ahora le permiten mediante reglamentación sancionar sino se cumplen los nuevos lineamientos.

El estudio de caso presentado en la investigación sirve de ejemplo para verificar la utilidad de la negociación colaborativa en la recuperación de cartera vencida de la institución financiera Advante; de cuyo ejercicio se advierte que la creación de un área para realizar esta actividad es apropiada y que incluso es idónea para cumplir los nuevos lineamientos que sobre la gestión de cobranza establece la CONDUSEF.

La teoría de la negociación se enriquece con habilidades y técnicas que facilitan la comunicación y con un proceso organizado para su desarrollo; que en la práctica se realizó en un área específica, como es la negociación de deuda, que aportó resultados satisfactorios en relación a los medios tradicionales que utilizaba.

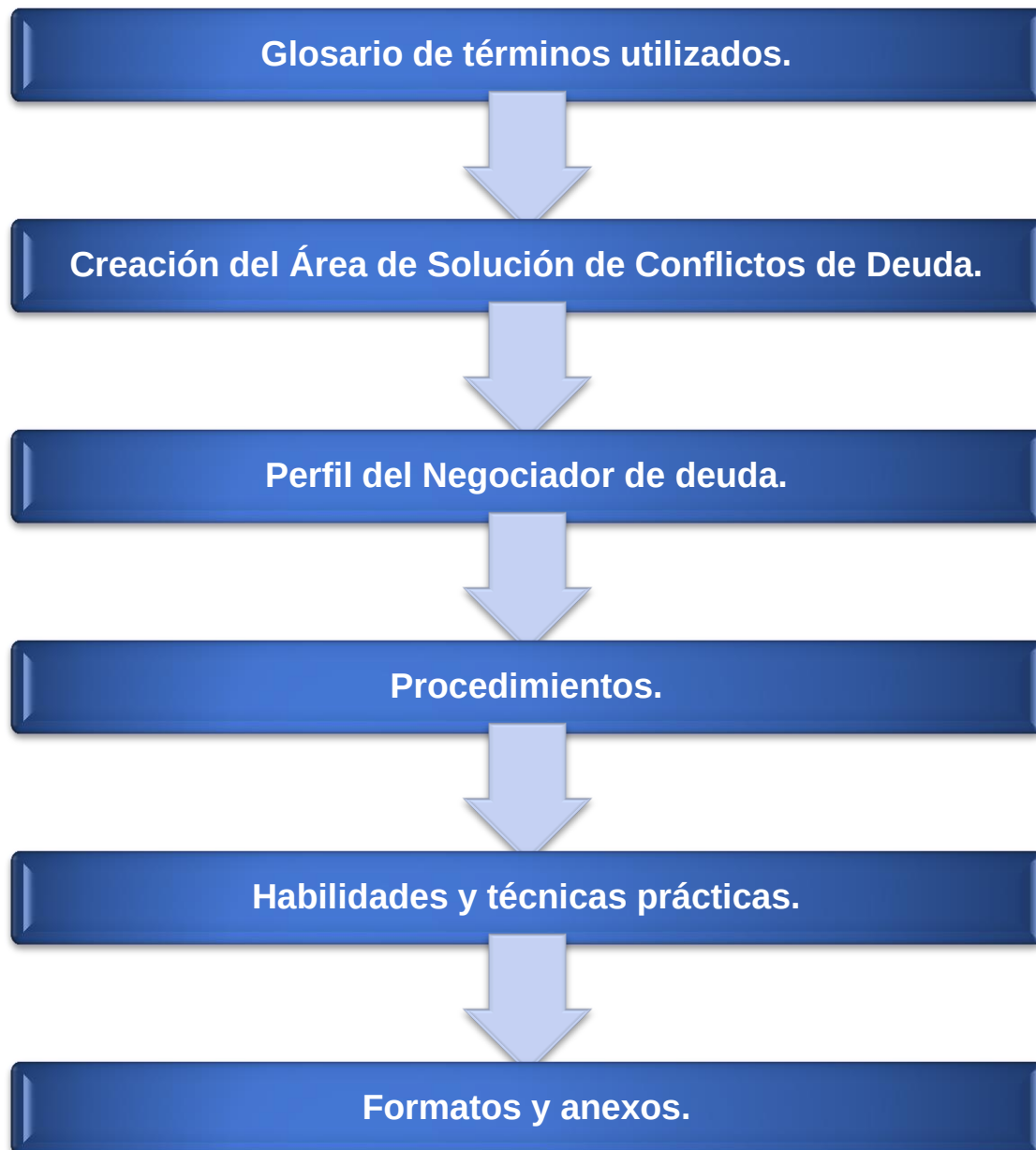
Una ventaja adicional al resolver negociación de deuda mediante un convenio estructurado con lineamientos de derecho mercantil y con los requisitos que a su vez establece la CONDUSEF es que sirve como medida preventiva de pérdidas y sanciones.

6.3.- ESQUEMA DE LA PROPUESTA.

Para mayor entendimiento la propuesta llevará el orden que muestra el siguiente diagrama de flujo 6.1.

Diagrama de flujo 6.1.- Esquema de la Propuesta.

c



Fuente: Elaboración propia en base al análisis de esta investigación.

6.4.- PROPUESTA DE INCORPORACIÓN DE UN ÁREA DE SOLUCIÓN DE CONFLICTOS DE DEUDA.

6.4.1.- Glosario

Área de Solución de Conflictos de Deuda.- Área propuesta encargada para la recuperación de cartera vencida, soporte de obligaciones y solución de quejas en materia de cobranza.

Cartera vencida.- Monto de los créditos otorgados por la financiera, no pagados conforme al contrato firmado y que se han convertido en un activo de riesgo por su morosidad.

Cobranza o gestión de cobro.- Actividades que realiza la institución financiera a través de su personal o de un tercero contratado; con el propósito de requerir el pago al deudor de los créditos, préstamos o financiamientos que le haya otorgado.

CONDUSEF.- Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros; organismo facultado para la supervisión de las gestiones de cobranza de las instituciones financieras.

Convenio de Negociación de Deuda.- Acuerdo de voluntades para resolver conflictos de deuda en apego a las disposiciones de las leyes aplicables.

Despacho de Cobranza.- Persona física o moral que actúa como prestador de servicios de la financiera, para requerir extrajudicialmente el pago de la deuda, así como, negociar y reestructurar los créditos, préstamos o financiamientos, que éstas hubieren otorgado a sus clientes.

Deudor.- Persona que haya incurrido en mora respecto de algún pasivo que tenga con la financiera como resultado del otorgamiento de un crédito, préstamo o financiamiento.

Financiera o Institución financiera.- Se refiere a la institución de crédito “Advante S.A. SOFOM E.N.R.” objeto de esta propuesta.

Habilidades y técnicas de Negociación.- Las habilidades se refieren a las aptitudes para desarrollar negociación relacionadas con la capacidad de resolución de conflictos y las técnicas al procedimiento para obtener dicho resultado.

Negociación de Deuda.- Proceso constructivo de diálogo mediante el cual deudor y acreedor buscan llegar a un acuerdo que solucione sus intereses y sea asequible.

REDECO.- Plataforma electrónica para el registro de Despachos de Cobranza y gestiones de cobro que administra la CONDUSEF, con motivo de las disposiciones de carácter general que en materia de cobranza entraron en vigor el 8 de octubre de 2014.

6.4.2.- Creación del Área de Solución de Conflictos de Deuda.

Esta área tiene dos objetivos principales:

- La recuperación de los adeudos calificados como cartera vencida, previamente evaluados y asignados por el departamento jurídico, apegada al proceso y técnicas de negociación colaborativa y con márgenes financieros mayores al valor de venta de la cartera a terceros.
- Cumplir con las obligaciones que en materia de cobranza requiere la CONDUSEF.

Sus funciones son:

- Realizar negociación de la cartera vencida asignada conforme a los parámetros, procedimiento y habilidades establecidos.

- Apegarse a los formatos autorizados para la preparación de la negociación (formato 6.4) y convenios (anexo 6.2) que se firmen.
- Realizar las Cartas Invitación de Negociación de Deuda conforme al formato 6.5 establecido y entregarlas
- Verificar los pagos realizados de la cartera vencida asignada hasta el cumplimiento total de los convenios.
- Dictaminar los casos de irrecuperabilidad mediante negociación de la cartera vencida.
- Recabar la información y mantener un registro actualizado del personal que realice gestiones de cobro, tanto de la propia institución como de terceros contratados, conforme al formato 6.1 “Registro del Personal de Cobranza” y realizar el informe trimestral que solicita CONDUSEF.
- Mantener la información actualizada del personal que gestione cobranza a disposición de los clientes a través de medios electrónicos y en sucursales.
- Recibir y tramitar las quejas de cobranza que se presenten o que remita la CONDUSEF en plazo menor a 20 días.
- Realizar un registro de quejas de cobranza, conforme al formato 6.2 “Registro de Quejas de Cobranza” y entregar el informe trimestral de las mismas que solicita CONDUSEF.
- Verificar respecto de los despachos de cobranza externa, que su contrato de prestación de servicios se apegue al formato 6.3 “Guía de

primer contacto con el deudor”, las “Conductas no permitidas en la cobranza” del anexo 6.1 y los requisitos del convenio del anexo 6.2.

- En caso de venta o cesión verificar que el contrato incluya los mismos requisitos que el párrafo anterior, para evitar responsabilidad sobre sus futuras gestiones de cobranza.
- Recibir y suscribir los acuerdos de pago, negociación o reestructuración de los créditos, préstamos o financiamientos que en su caso realicen terceros a la financiera verificando incluyan los lineamientos y formatos autorizados.
- Capacitar al personal de cobranza sobre los horarios, medios y formas de las gestiones de cobro.
- Verificar que todo el personal que realice gestiones de cobranza se encuentre informado sobre los lineamientos establecidos y formatos, tener un respaldo firmado que avale esta acción, utilizando el formato 6.6 “Carta compromiso”.

6.4.3.- Perfil del Negociador de Deuda.

El negociador de deuda, es aquella persona que posee la capacidad de resolver problemas sin recurrir al conflicto. Su objetivo está orientado a la consecución de resultados favorables (intereses, objetivos, metas) mediante el establecimiento de convenios en beneficio de la financiera que representa y/o de las partes involucradas en el proceso de negociación de deuda. En este caso se apegará a cumplir los objetivos del área anteriormente descritos.

El negociador de deuda se caracteriza por:

- Desarrollar o considerar alternativas de solución.

- Analizar la situación desde diferentes puntos de vista.
- Plantear soluciones novedosas o creativas aceptables para ambas partes.

Para poder lograr lo anterior, el negociador de deuda debe poseer el conocimiento sobre el proceso de negociación: etapas, estilos, estrategias y tácticas; asimismo, debe tener un amplio conocimiento de las fortalezas y áreas de oportunidad de sí mismo y de la contraparte. Aunado a ello, ha de contar con una serie de habilidades y actitudes que potencien su labor; entre ellas se encuentran:

6.4.3.1.- Habilidades y capacidades

- Comunicación efectiva.- Le permitirá comunicar de manera clara, directa, asertiva y respetuosa sus necesidades, intereses y propuestas. Dicha comunicación requiere del uso de un lenguaje acorde a la situación y persona con que se negocia; asimismo, el negociador ha de tener presente su comunicación no verbal y el impacto que esta pueda tener en su contraparte.
- Escucha activa.- Un buen negociador sabe escuchar con todos sus sentidos y sin interrumpir a su interlocutor, lo que le permite obtener mayor cantidad de información y plantear propuestas considerando las fortalezas y áreas de oportunidad de su contraparte.
- Pensamiento estratégico.- Este aspecto contribuye al planteamiento de preguntas efectivas que le permitan obtener información necesaria para argumentar y poder influir en el otro, obteniendo como resultado el planteamiento de acuerdos.

- Establecer relaciones interpersonales.- El establecimiento de relaciones con los demás, requerirá del negociador hacer uso de sus recursos personales como la honestidad, confianza (en sí mismo y los demás) y empatía para poder generar un ambiente armoniosos, productivo y de colaboración dentro de la negociación de deuda.

6.4.3.2.- Actitudes

- Entusiasmo.- Para que un negociador de deuda pueda alcanzar su objetivo, requiere proyectar energía, interés y ganas en el proceso de negociación. Para ello debe confiar en sí mismo y su actividad, para que de esta manera proyecte honestidad en su labor.
- Firmeza.- El negociador de deuda ha de conocer el valor de la cartera y de los aspectos que intervienen durante el proceso de negociación, así como también debe tener claras sus ideas y metas para evitar concesiones que tengan un impacto negativo para la financiera que representa.
- Flexibilidad.- Implica el estar abierto a múltiples situaciones y/o modos de actuación y adaptarse a las circunstancias.
- Responsabilidad.- Entendida como la capacidad para responder a las demandas situacionales dentro del proceso de negociación.
- Persuasión.- Le permitirá al negociador interactuar con el deudor para llegar a un acuerdo compartido a partir del planteamiento propuestas en las que la otra persona se sienta tomada en cuenta. Por lo tanto, el negociador de deuda debe saber convencer con argumentos apropiados que despierten el interés del deudor.

- **Honestidad.-** Consigo mismo y el otro. No debe recurrir al engaño ni al incumplimiento de los acuerdos o convenios que se firmen.
- **Paciente.-** La negociación implica una inversión de tiempo que debe ser considerada para poder llegar a acuerdos con el deudor y que se firmen con el convenio establecido.

6.4.4.- Procedimientos.

Los principales procedimientos que realizará esta área se encuentran descritos en los siguientes puntos y de ser necesario puede incorporar mejoras a los mismos haciendo de su conocimiento al Comité de Crédito y Cobranza.

6.4.4.1.- Procedimiento del Registro del Personal de Cobranza.

1. Recabar la información del personal que realice gestiones de cobro de la institución y de terceros contratados, dicha información debe ser solicitada al Departamento de Crédito y Cobranzas y en su caso al Departamento Jurídico.
2. Llenar el formato 1 “Registro del Personal de Cobranza” y mantener un archivo con todos los registros.
3. Registrar los datos anteriores en el sistema REDECO, de la página electrónica de CONDUSEF. Para esta actividad es necesario que se le proporcione la Clave Institucional, que es la contraseña necesaria para ingresar a esta plataforma electrónica.
4. Mantener la información actualizada del personal que gestione cobranza y colocarla a disposición de los clientes a través de medios electrónicos y en sucursales.
5. Con los datos actualizados realizar el informe trimestral de personal de cobranza, ingresarlo en el sistema REDECO de CONDUSEF y guardar

su acuse de recibo electrónico. Las fechas de entrega de dicho registro son las que marca la siguiente tabla 6.1.

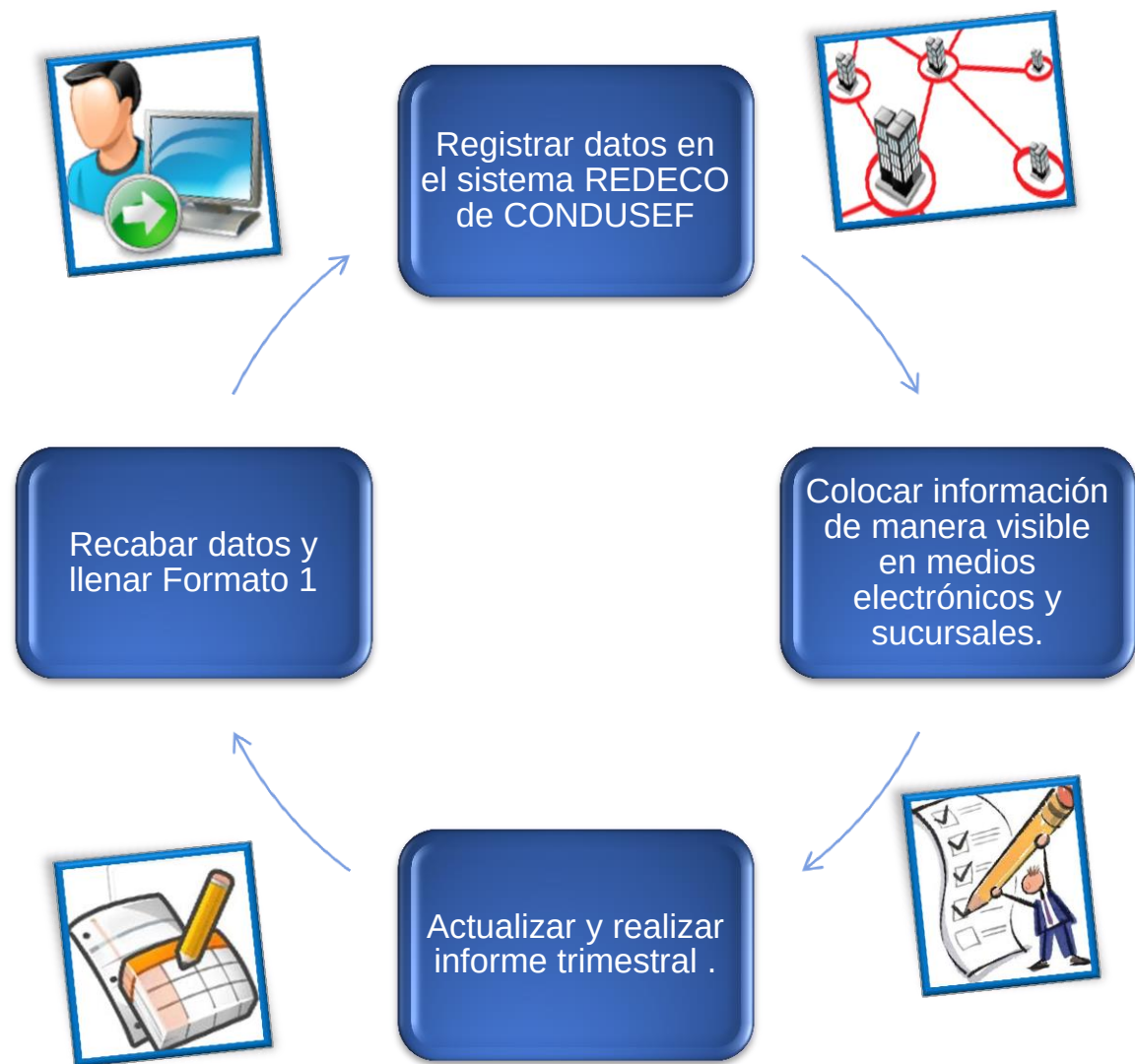
Tabla 6.1.- Calendario de entrega de informe de personal de cobranza.

TRIMESTRE	PERIODO A REPORTAR	FECHA DE ENTREGA
PRIMERO	Enero – Marzo	Primeros 5 días hábiles de abril
SEGUNDO	Abril – Junio	Primeros 5 días hábiles de julio
TERCERO	Julio – Septiembre	Primeros 5 días hábiles de octubre
CUARTO	Octubre – Diciembre	Primeros 5 días hábiles de enero del siguiente año.

Fuente: Disposiciones de Carácter General aplicables a las Entidades Financieras en materia de Despachos de Cobranza., DOF 07/10/2014.

El procedimiento anterior se explica en el siguiente diagrama de flujo 6.2.

Diagrama de flujo 6.2.- Procedimiento del Registro del Personal de Cobranza.



Fuente: Elaboración propia con base en las disposiciones de la CONDUSEF.

6.4.4.2.- Procedimiento de Quejas de Cobranza.

1. Se recibe la queja por notificación de la CONDUSEF, de manera personal por el cliente o cualquier otro medio telefónico y/o electrónico.
2. Se llena el formato 6.2 “Registro de Quejas de Cobranza” y en su caso se complementa contactando al cliente que realizó la queja.
3. Conforme a la naturaleza de la queja, se contacta con el cliente de manera personal, telefónica o electrónica para establecer opciones de solución.
4. Se determina solución y en su caso se canaliza con el personal que apoye a su atención.
5. Mantener un archivo actualizado de la información anterior, con todos los registros.
6. Realizar con la información actualizada el Informe Trimestral de Quejas de Cobranza, ingresarlo en el sistema REDECO de CONDUSEF y guardar su acuse de recibo electrónico. Las fechas de entrega de dicho registro son las que marca la siguiente tabla 6.2.

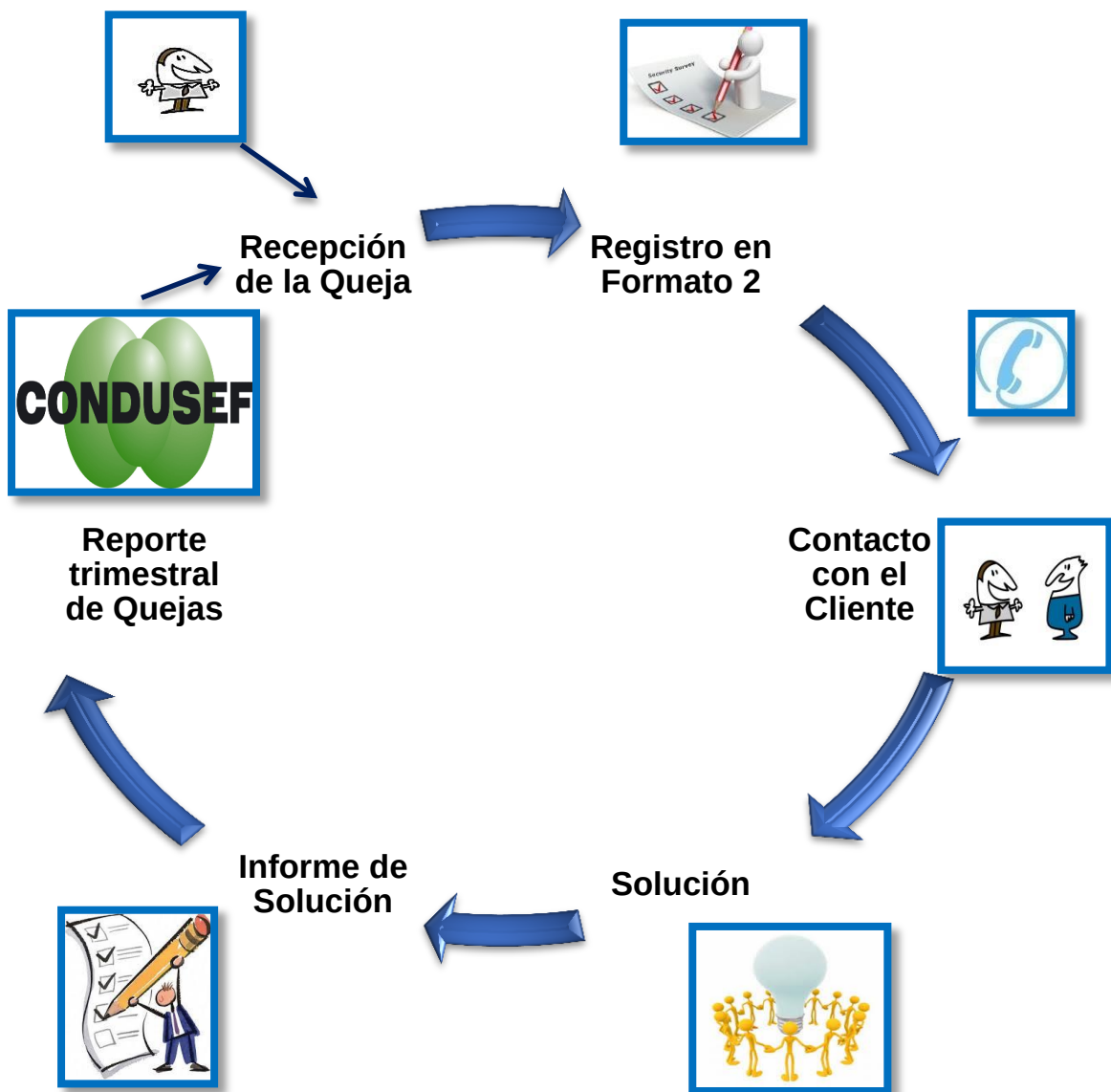
Tabla 6.2- Calendario de entrega de informe de Quejas de Cobranza

TRIMESTRE	PERIODO A REPORTAR	FECHA DE ENTREGA
PRIMERO	Enero – Marzo	Primeros 5 días hábiles de abril
SEGUNDO	Abril – Junio	Primeros 5 días hábiles de julio
TERCERO	Julio – Septiembre	Primeros 5 días hábiles de octubre
CUARTO	Octubre – Diciembre	Primeros 5 días hábiles de enero del siguiente año.

Fuente: Disposiciones de Carácter General aplicables a las Entidades Financieras en materia de Despachos de Cobranza., DOF 07/10/2014.

El procedimiento anterior se explica en el siguiente diagrama de flujo 6.3.

Diagrama de flujo 6.3.- Procedimiento de Quejas de Cobranza.



Fuente: Elaboración propia con base en las disposiciones de la CONDUSEF.

6.4.4.3.- Procedimiento de Negociación de Cobranza de Cartera Vencida.

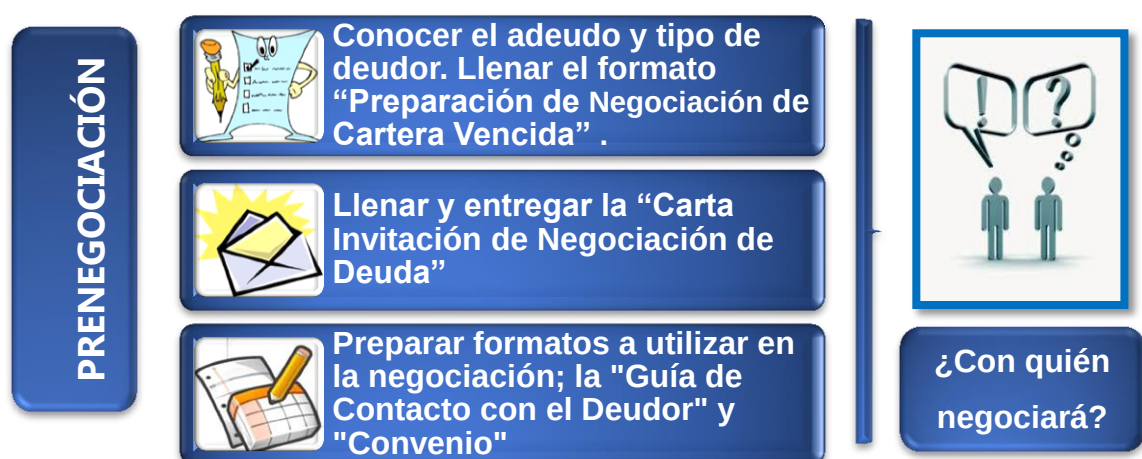
1. Llenar el formato 6.4 “Preparación de Negociación de Cartera Vencida” con los datos de las deudas a negociar. Su objetivo será prepararse con datos básicos que conforman la deuda y algunas características del deudor.
2. Llenar el formato 6.5 “Carta Invitación de Negociación de Deuda” con los datos del deudor a negociar y enviar o entregar la misma.
3. Contactar a los deudores a quienes haya enviado la “Carta Invitación de Negociación de Deuda” y confirmar cita para la negociación.
4. Preparar los formatos a utilizar en la Negociación: formato 6.3 “Guía de contacto con el deudor” y anexo 6.2 “Convenio de Negociación de Deuda”.
5. En la negociación, con la presencia del deudor se procederá a realizar la fase1 de introducción, donde se presentará y aplicará el formato 3 “Guía de contacto con el deudor” a quien le recabará su firma de enterado. También se establecerá la forma de comunicarse, la razón de su intervención, el objetivo de la negociación y las reglas del diálogo.
6. En la fase 2 se continua con la “Exploración del problema de deuda”, donde mediante preguntas abiertas y cerradas conocerá y confirmará información sobre la deuda, además de realizar escucha activa para mantener la atención objetiva en el diálogo. También es aplicable para comprender la información utilizar parafraseo y la reformulación en caso de connotaciones negativas. En esta fase puede aplicar las habilidades y técnicas necesarias para su mejor desarrollo.
7. En la fase 3 se realizará una “Agenda de Intereses”, en donde se enmarcarán los intereses comunes de la negociación para establecer los

puntos de partida a resolver. Para poder diferenciarlos se incluye la tabla 6.5 “Posiciones Vs Intereses” en la parte de habilidades.

8. En la fase 4 se iniciará una “Lluvia de ideas”, considerando la información recabada y procediendo a recoger las opciones que ofrece el deudor para resolver su adeudo, así como plantear las opciones que más se aproximan a la posibilidad de acuerdo por parte de la financiera. En esta fase es oportuna la utilización de la herramienta MAAN y PAAN, que se describe en la parte de habilidades.
9. En la fase 5, se iniciará el cierre del proceso, estableciendo los puntos aceptables por ambas partes; procediéndose a redactar el convenio de forma inmediata. Se confirmarán los puntos de acuerdo incluidos en el convenio y se procederá a su firma.

El procedimiento anterior se divide en las partes: prenegociación y negociación; y se explica en los siguientes diagramas de flujo 6.4 y 6.5.

Diagrama de flujo 6.4.- Procedimiento de Prenegociación de Cartera Vencida.



Fuente: Elaboración propia con base en la presente investigación.

Diagrama de flujo 6.5.- Procedimiento de Negociación de Cartera Vencida.



Fuente: Elaboración propia con base en la presente investigación.

6.4.5.- Habilidades y técnicas prácticas para su actividad.

Las siguientes habilidades y técnicas son aplicables a todo el proceso de negociación de deuda y solución de quejas de cobranza. Aunque sirven como guía no son limitativas puesto que para desarrollar esta actividad se pueden sumar más habilidades de comunicación y solución de conflictos.

6.4.5.1.- Escucha activa.

Técnica específica de la comunicación humana que comprende una serie de comportamientos y actitudes que preparan al receptor a escuchar, a concentrarse en la persona que habla y a proporcionar respuestas.

Para las negociaciones es importante saber escuchar, por lo que se aconseja:

- Conocer e interpretar el lenguaje verbal y corporal de las personas.
- Expresar al otro que se le escucha. Utilizar también el lenguaje no verbal adecuadamente (gestos con la cabeza, con las manos, etc.).
- Mostrar empatía (“entiendo lo que sientes”, “noto que”).
- Validar: mostrar que se acepta lo que se dice aunque no se esté de acuerdo. Sirve para entender lo que expresa, sin emitir el juicio de lo que se crea.
- Pedir que se aclare todo aquello que no se ha comprendido.
- Proponer síntesis parciales que ayuden a centrar el asunto.
- Respetar los silencios que se produzcan de forma natural en la conversación.
- Ser paciente y respetar el tiempo del otro (Robertson, 2014).

6.4.5.2.- Preguntas abiertas y cerradas.

El saber qué tipo de preguntas hacer de acuerdo a lo que se desea obtener es clave para la exploración del problema y para verificar durante la negociación si la información que se recibe es la adecuada.

Las preguntas abiertas son aquellas que comienzan con un adverbio o pronombre interrogativo: quién, qué, dónde, cómo, cuándo, cuál y por qué; recomendables para investigar sobre el problema y las preguntas cerradas intentan obtener una afirmación o negación que sirve para aclarar la misma. La siguiente tabla 6.3 muestra algunos ejemplos de preguntas.

Tabla 6.3.- Ejemplos de preguntas abiertas y cerradas.

Preguntas abiertas	Ejemplos
¿Cómo?	¿Cómo sucedió esa intervención?
¿Qué?	¿Qué espera al final de este proceso?
¿Quién?	¿Quien debería tener esa información?
¿Cuál?	¿Cuál es su principal preocupación?
¿Por qué?	¿Por qué no le parece adecuada la reunión de mañana?
¿Por qué no?	
¿Para qué?	¿Para qué nos serviría tener otro gerente?
Preguntas cerradas	Ejemplos
¿Estamos de acuerdo?	¿Estamos de acuerdo en reunirnos mañana a las diez en la oficina?
¿Puede?	¿Puede asumir ese compromiso?
¿No puede?	¿No puede hacerse cargo de la minuta?
¿Le parece?	¿Le parece accesible mi oferta?

Fuente: Espinosa, R. (2011). Comunicación y negociación efectiva: manual del participante. México: Fundación Friedrich Ebert en México.

6.4.5.3.- Parafraseo.

Consiste en presentar, en forma de pregunta, una afirmación del interlocutor acompañada de la interpretación personal de la aseveración. Un ejemplo de su estructura básica es la siguiente:

“¿Cuándo usted se refiere a”...”quiere decir con esto que...”

El parafraseo busca la confirmación de la comprensión adecuada del interlocutor, así como una reflexión de lo entendido personalmente. Significa verificar o decir con las propias palabras lo que parece que la otra persona acaba de decir, Martínez et al. (2009).

6.4.5.4.- Reformulación.

Es una expresión sintética que confirma lo dicho pero cambiando el significado cargado de connotación negativa de tal manera que adquiera un significado positivo.

Por ejemplo:

-¡El secretario es un corrupto! Así no se puede avanzar en la conservación de nuestros bosques...

Reformulación:

-¿Considera usted que falta transparencia en el manejo de los recursos destinados a la conservación de los bosques? (Espinosa, 2011).

6.4.5.5.- La legitimación.

Es una muestra sincera de aprobación a lo que el interlocutor está expresando. Con ella se reconoce la importancia del punto de vista del otro, del valor de sus ideas y de la legitimidad de sus propuestas. Se utiliza para mostrar al otro que se le está tomando en serio y aprecia los aportes a la conversación a pesar de que pueda no estar de acuerdo con lo que está expresando.

Algunas entradas para la legitimación son:

- “Veo que es muy importante para usted...”
- “Nunca había visto el problema desde ese lado”
- “Eso que acaba de decir es muy importante porque...”

6.4.5.6.- El resumen

Esta herramienta es útil para armar conclusiones, tomar acuerdos y asumir compromisos. Para resumir se utilizan las preguntas cerradas, esto es, aquellas en las que se contesta con un Sí o un No.

Ejemplo:

- “¿Entonces quedamos que nos vemos el viernes a las diez de la mañana para firmar el contrato?” (Espinosa, 2011).

6.4.5.7.- No positivo.

Se refiere a poder expresar la negativa a algo, pero de manera constructiva. Esta expresión permite decir que no, pero reconoce los propios intereses, las necesidades de la otra parte y plantea una opción de solución.

Ejemplo:

- Si tu jefe de oficina te pide asistir a una reunión hoy mismo pero tú tenías planeado ir a ver a un familiar a Mexicali...
- “Comprendo que esa reunión es importante para el desarrollo de la oficina, sin embargo ya tenía planeado ir a ver a mi familiar en Mexicali, ¿podría enviar a alguien en mi representación a esa reunión? (Espinosa, 2011).

6.4.5.8.- Re-enmarcación o reencuadre.

Es el cambio de criterio negativo a positivo y esto dicho entendiendo el interés o necesidad del hablante más lo deseable a contrario sentido de lo manifestado. Por ejemplo:

Criterio negativo:

-Esta persona no me ayuda y lo único que hace es estarme molestando, sin entender que tengo otros gastos que hacer y me encuentro muy presionado.

Reenmarcación a criterio positivo:

-Necesita tiempo para poder estabilizar sus gastos y poder estar en la posibilidad de resolver esta deuda.

6.4.5.9.- MAAN Y PAAN Mejor y peor alternativa de acuerdo negociado.

Es la cuantificación del tiempo y dinero visto respecto de cada una de las partes; estableciendo el mejor y peor de las situaciones futuras para cada quien, en el supuesto de no llegar a un acuerdo. Es una proyección simulada que marca los extremos máximos de la situación a negociar. Para que pueda aplicarse es útil ocupar una línea de tiempo en donde se coloquen los montos o situaciones a sus extremos para poder promediar un arreglo o situación posible entre estos. Se muestra un ejemplo, en la tabla 6.4 con los siguientes datos:

Existe un adeudo actual del deudor con el acreedor, por la cantidad de \$100, existen intereses ordinarios y moratorios incluidos y en el futuro por incluirse de no firmar algún convenio. Se analizan MAAN mejor alternativa de acuerdo a negociar y PAAN pero alternativa de acuerdo a negociar de cada uno.

Tabla 6.4.- Ejemplo de MAAN y PAAN.

	Acreedor		Promedio		Deudor	
MAAN		PAAN		MAAN		PAAN
6 meses	Tiempo de cobro	12 meses		36 meses	Tiempo de Pago	6 meses
\$120 Incluye interese s futuros	Cantidad de \$ a cobrar	2% del valor vta. de adeudo = \$ 2		\$0	Cantidad a pagar	\$120
	Promedio de tiempo y cantidad 9 meses \$61		15 meses \$60.5		Promedio de tiempo y cantidad 21 meses \$60	

Fuente: Elaboración propia con base en la presente investigación.

El resultado del tiempo y cantidad estimado para cada una de las partes, se suma y divide entre dos para sacar un promedio individual y el promedio común es el resultado de la suma de tiempo y cantidad entre dos, para tener un resultado indicativo de un arreglo razonable.

Es importante señalar que la información respecto al valor real en que se venden estas carteras no es conocido en general por los deudores y sirve para que la financiera pueda recuperar un margen mayor del que le ofrecen por la venta del documento.

6.4.5.1.0.- Identificación de Posiciones e Intereses.

Una posición es la pretensión o reclamo de valor, por lo general es lo que se dice que se quiere y un interés es la verdadera razón a través del cual se crea valor. Los intereses forman el sostén de las posiciones.

Focalizarse en ellos permite:

- Descubrir que no siempre están en oposición a los nuestros.
- Abrir la oportunidad a una propuesta integradora.

La siguiente tabla 6.5 describe sus diferencias.

Tabla 6.5.- Diferencias entre Posiciones e Intereses.

Posiciones	Intereses
Es el reclamo inicial	Es lo que si puedo
Lo que se pide	Es hasta donde se puede
Es dinero	Es recuperar o atender otra necesidad
es ahora	Es cuando si se puede
Es la incomprension	Es entender
La molestia	Es la forma tranquila
Sin mas opción	Es con opciones
Es soy acreedor	Es como se puede arreglar
Es soy deudor	Es como resolver

Fuente: Elaboración propia con base en la presente investigación

6.4.6.- Formatos y anexos.

Formato 6.1.- Registro del Personal de Cobranza.

REGISTRO DEL PERSONAL DE COBRANZA	
PERSONAS FÍSICAS	
Completar la información requerida conforme a la gestión de cobranza	
Nombre	
RFC	
Domicilio	
Teléfono	
Correo electrónico	
REGISTRO DEL PERSONAL DE COBRANZA	
PERSONA MORAL	
Denominación o razón social.	
RFC	
Domicilio	
Teléfonos	
Nombre del socio (s)	
Nombre rep. Legal.	
Personas físicas que gestionen su cobranza.	
Nombre	
Domicilio	
Teléfono	
Correo electrónico	

Fuente: Elaboración propia con base en las disposiciones de la CONDUSEF.

Formato 6.2.- Registro de Quejas de Cobranza.

REGISTRO DE QUEJAS COBRANZA	
Completar la información requerida conforme a los datos del cliente que se queja.	
Folio de la Queja	
Nombre del Deudor	
Domicilio	
Teléfono	
Correo electrónico	
Motivo de la queja	
Personal de cobranza que le atendió	
Estatus de la queja	
Respuesta que se dio	
Penalización impuesta.	
Personal que atendió la queja	

Fuente: Elaboración propia con base en las disposiciones de la CONDUSEF.

Formato 6.3.- Guía de contacto con el deudor.

GUÍA DE CONTACTO CON EL DEUDOR	
Indicar al deudor, ya sea de manera verbal o escrita los siguientes puntos y anotar a su margen derecho las observaciones o respuestas a los mismos. Deberán ser proporcionados en el primer contacto o aclarados en los contactos subsecuentes.	
Saludo	
Nombre de quien le llama o atiende	
Domicilio del área de cobranza que le atiende	
Teléfono asignado	
Correo electrónico de quien le atiende	
Entidad Financiera que le otorgó el crédito	
Contrato u operación motivo de la deuda	
Dirección, correo y teléfono para dirigir quejas sobre su cobro.	
Lugar y cuenta de la Entidad Financiera para recibir sus pagos.	
Ejecutivo encargado de su adeudo.	
Firma de enterado, en caso de que sea personalmente	
.	

Fuente: Elaboración propia con base en las disposiciones de la CONDUSEF.

Formato 6.4.- Preparación de Negociación de Cartera Vencida.

PREPARACIÓN DE NEGOCIACIÓN DE CARTERA VENCIDA			
Requisita conforme a la información de la cuenta e informes del Área de Crédito y Cobranza.			
Nombre del deudor.			
Edad		Estado civil	
Tipo de domicilio		Ocupación	
Descripción del trabajo o negocio			
Antigüedad del trabajo o negocio		Tipo de Ingreso	
Monto de Ingresos		Monto de Egresos	
Núm. de dependientes económicos		Con o sin aval	
Monto solicitado del crédito		Total adeudo inicial	
Intereses ordinarios		Pagos realizados al adeudo	
Comisiones y gastos		Saldo pendiente	
Total adeudo inicial		Fecha del saldo	
Fecha de atraso en pagos		Días de mora	
Intereses moratorios		Adeudo total con mora	
Llamadas de Cobranza realizadas		Visitas al domicilio	
Requerimientos escritos de pago		Existe queja por cobranza	
Valor de venta mínimo autorizado		Condonación a quita máxima autorizada	

Fuente: Elaboración propia con base en las recomendaciones de Harvard Business Essentials y el estudio de caso de la investigación.

Formato 6.5.- Carta Invitación de Negociación de Deuda.

CARTA INVITACIÓN DE NEGOCIACIÓN DE DEUDA	
ÁREA DE SOLUCIÓN DE CONFLICTOS DE DEUDA.	
Sr (a). _____	EXP. _____
P R E S E N T E.	
Me permito informarle que su cuenta de crédito _____ de fecha _____ ha sido turnada al Área de Solución de Conflictos de Deuda para la negociación de su pago, cuyo objetivo es llegar a un acuerdo satisfactorio para ambas partes antes de ser asignado al Departamento Jurídico.	
Estamos convencidos de poder llegar a un arreglo y para alcanzar este fin, solicitamos su presencia en nuestras oficinas el próximo ____ de _____ de 20__ a las _____ hrs. Con el (la) _____, Negociador de deuda de nuestra institución, quien lo orientará sobre los riesgos legales y financieros de su situación. La institución está consciente de la situación económica del país, de casos extraordinarios y/o de fuerza mayor, por lo que tiene consideradas condonaciones o quitas para un arreglo económico que contribuya a la solución.	
Sin otro particular, reciba un cordial saludo.	
A T E N T A M E N T E	
LIC. _____	
Puebla, Pue a ____ de ____ de 20 ____	
DIRECCIÓN: _____	

Fuente: Elaboración propia con base en la presente investigación.

Formato 6.6.- Carta compromiso.

CARTA COMPROMISO
ÁREA DE SOLUCIÓN DE CONFLICTOS DE DEUDA.
Núm. de trabajador. _____
R E S P O N S I V A.
Por medio de la presente acepto que he sido informado y recibido capacitación sobre los lineamientos que dicta la CONDUSEF sobre normas de cobranza; firmando formato anexo de las mismas.
Toda vez que he sido debidamente informado sobre las sanciones que impone la CONDUSEF por realizar actos contrarios a las normas de cobranza; quedo obligado a cumplirlas y en caso de realizar alguna actividad que resulte sancionada acepto me sea cobrado y/o descontado el monto de la multa o sanción impuesta a la financiera _____ S.A. SOFOM E.N.R.
Sr. _____

FIRMA
Puebla, Pue a ____ de ____ de 20 ____

Fuente: Elaboración propia con base en la presente investigación.

Anexo 6.1.- Conductas no permitidas en la cobranza.

CONDUCTAS NO PERMITIDAS EN LA COBRANZA
Dirigirse al deudor de manera irrespetuosa o con lenguaje inapropiado.
Comunicarse o presentarse en horarios antes de las 7 am o después de 10 pm.
No identificarse o proporcionar los datos de la guía de contacto con el deudor.(Formato 3)
Utilizar nombres o denominaciones que se asemejen al de instituciones públicas.
Utilizar números de teléfono que aparezcan en el identificador como confidencial, ocultos, privado y que no permita su identificación.
Amenazar, ofender o intimidar al deudor, sus familiares, referencias, compañeros de trabajo y cualquier otra persona ajena a la deuda.
Realizar gestiones de cobro a terceros, incluyendo sus referencias personales y beneficiarios; exceptuando deudores solidarios o avales.
Enviar documentos que aparenten ser escritos judiciales u ostentarse como representantes de algún órgano jurisdiccional o autoridad.
Establecer registros especiales distintos a los ya existentes, listas negras, cartelones o anuncios, que hagan del conocimiento público la negativa del pago de los deudores.
Recibir por cualquier medio el pago del adeudo, sin que sea a la cuenta de la Entidad Financiera asignada para el mismo.
Realizar las gestiones de cobro, negociación o reestructuración con menores de edad o adultos mayores, salvo que en el último supuesto se trate de los deudores.
Realizar las gestiones de cobro, negociación o reestructuración, de los créditos, préstamos o financiamientos, en un domicilio distinto al proporcionado por el Deudor, obligado solidario o aval
Realizar convenios, acuerdos o negociaciones que no cumplan con los requisitos del convenio de negociación de la financiera.

Fuente: Elaboración propia con base en las disposiciones de la CONDUSEF.

Anexo 6.2.- Convenio de Negociación de Deuda.

CONVENIO MERCANTIL QUE CELEBRAN POR UNA PARTE EL C. _____, APODERADO LEGAL DE LA EMPRESA DENOMINADA FINANCIERA _____, S. A. DE C. V. EN SU CARÁCTER DE ACREEDOR Y POR LA OTRA PARTE EL C. _____, EN SU CARÁCTER DE DEUDOR, DE ACUERDO A LO DISPUESTO POR LOS ARTICULOS 1429, 1430, 1434 FRACCION I, 1436, 1445 al 1450, 2679, 2680, 2691 Y DEMÁS RELATIVOS DEL CODIGO CIVIL DEL ESTADO DE PUEBLA, 75 FRACCIÓN XXIV DEL CODIGO DE COMERCIO, DEL 5 AL 9, 11 AL 22, 25, 26, 29 al 31, 33, 35, 37, 170, 171 y 174 DE LA LEY DE TITULOS DE CRÉDITO, CONFORME A LOS ANTECEDENTES Y CLÁUSULAS SIGUIENTES:-----

ANTECEDENTES

I.- Manifiesta el acreedor C. _____, ser de nacionalidad mexicana, originario del Estado de _____, de ocupación _____, con domicilio laboral en calle _____ número _____, Colonia _____, Puebla, Pue., quien se identifica plenamente con Credencial de Elector número _____ expedida por el Instituto Federal Electoral. Anexo 1.

II.- El C. _____, manifiesta ser Apoderado General de la empresa denominada **FINANCIERA _____, SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE**, tal como lo acredita con el Instrumento Notarial número _____ del Volumen ____ de fecha ____ de _____ de la Notaría Pública Número ____ de la Ciudad de Puebla, Pue., mismo que no le ha sido revocado. Anexo 2.

III.- El C. _____, exhibe Acta Constitutiva de la empresa denominada **FINANCIERA _____, SOCIEDAD ANÓNIMA**

SOFOM E.N.R., bajo la Escritura Pública número _____ del Volumen _____ de fecha _____ de _____ de _____ de la Notaría Pública Número _____ del Distrito Judicial de PUEBLA, Pue. Anexo 3.

IV.- Manifiesta el deudor **C.** _____, ser mexicano, originario de _____, de ocupación _____, con domicilio en Avenida _____ número _____, Puebla, Pue., quien se identifica plenamente con credencial de elector número _____, expedida por el Instituto Federal Electoral. Anexos 4.

V.- El **C.** _____, manifiesta haber solicitado un préstamo personal a la empresa denominada **FINANCIERA** _____, **SOCIEDAD ANÓNIMA SOFOM E.N.R**, por la cantidad de \$_____. (_____ mil _____ pesos 00/100 M.N.), habiéndose firmado un contrato por el monto señalado con fecha ____ de ____ de _____.

VI.- El **C.** _____ manifiesta que en garantía del préstamo antes señalado, suscribió un documento mercantil en su modalidad de pagaré por la cantidad de \$_____. (_____ mil _____ pesos ____/100 M.N.), con fecha de suscripción ____ de _____ del año _____, a cubrirse en _____ amortizaciones semanales, debiendo concluir los pagos el día ____ de _____ de _____, en favor de la empresa **FINANCIERA** _____, **SOCIEDAD ANÓNIMA SOFOM E.N.R**, habiéndose atrasado en los pagos pactados en el mismo documento mercantil.

VII.- El **C.** _____ manifiesta que derivado del atraso en el pago por parte del **C.** _____, la deuda total con intereses financieros y moratorios, más gastos de cobranza asciende a la cantidad de \$_____ (_____ mil _____ pesos ____/100 M.N.). No

obstante a través del presente instrumento realiza una condonación de _____ que es por la cantidad de \$_____, quedando únicamente la deuda por la cantidad total de \$_____. (_____ mil _____ pesos ____/100 M.N.).

VIII.- Se anexa tabla que describe el adeudo, que se negocia en este convenio, como sigue:

MONTO PRINCIPAL ADEUDADO AL ____/____/____ FECHA.	\$
INTERESES ORDINARIOS	\$
INTERESES MORATORIOS	\$
GASTOS DE COBRANZA	\$
CONDONACION OFERTADA DE GASTOS D E COBRANZA.	\$
CONDONACION OFERTADA DE INTERESES MORATORIOS.	\$
CONDONACION OFERTADA DE INTERESES ORDINARIOS	\$
QUITA DE MONTO PRINCIPAL DE:	\$

MONTOS ESTABLECIDOS A LA FECHA DE LA FIRMA DEL PRESENTE CONVENIO.

IX.- Las partes se reconocen mutuamente la personalidad con la que actúan dentro del presente Convenio, así mismo se reconocen capacidad jurídica, por lo que a partir de este momento asumen su responsabilidad, y convienen que ante la controversia jurídica en la que se encuentran han decidido terminar el conflicto legal expresando su consentimiento el cual se encuentra libre de vicios.

X.- Después de haber sostenido pláticas de negociación y haber aceptado voluntariamente la intervención del Área de Solución de Conflictos de Deuda de **FINANCIERA** _____, **SOCIEDAD ANÓNIMA SOFOM E.N.R.**, convenimos todas y cada una de las cláusulas que a continuación se transcriben mismas que atienden a nuestra voluntad libre.

XI.- Asentados los antecedentes señalados, las partes sin excusa ni pretexto, se sujetan y obligan a la literalidad de las siguientes:

CLÁUSULAS

PRIMERA.- El **C.** _____, para efectos del presente Convenio, reconoce expresamente adeudar a la **FINANCIERA** _____, **SOCIEDAD ANÓNIMA SOFOM E.N.R.**, la cantidad total de \$_____. (_____ mil _____ pesos ____/100 M.N.).

SEGUNDA.- El **C.** _____, manifiesta que aceptada la condonación señalada en el numeral VIII del rubro de antecedentes, la deuda total del **C.** _____, asciende a la cantidad de \$_____. (_____ mil _____ pesos ____/100 M.N.).

TERCERA.- El **C.** _____ reconoce que del monto total ya mencionado, aceptada la condonación y/o quita de su deuda, corresponde a la cantidad de \$_____. (_____ mil _____ pesos ____/100 M.N.).

CUARTA.- El **C.** _____, se compromete y obliga a realizar el pago de su adeudo en _____ pagos mensuales por la cantidad de \$_____. cada uno de ellos, los días ____ del mes de _____, día ____ del mes de _____ y día ____ del mes de _____

del año _____, en la Cuenta _____ de la **FINANCIERA** _____, **SOCIEDAD ANÓNIMA SOFOM E.N.R.**

QUINTA.- El **C.** _____, para efectos del presente Convenio, apoderado legal de la **FINANCIERA** _____ **SOCIEDAD ANÓNIMA SOFOM E.N.R.**, se compromete y obliga a que en la fecha del último pago y contra entrega de este realizara la cancelación y o devolución del documentos pagaré suscrito y señalado en antecedente VI del presente convenio.

SEXTA.- Ambas partes acuerdan que a falta de un pago se entenderá por incumplido el presente convenio, y se cancelará la condonación ya señalada, por lo que previa solicitud por escrito del **C.** _____, se devolverán al jurídico de la **FINANCIERA** _____ **SOCIEDAD ANÓNIMA SOFOM E.N.R.**, los pagarés referidos con anterioridad, dejando sin efectos el presente Convenio.

SÉPTIMA.- En caso de incumplimiento de uno de los pagos el **C.** _____, deudor, se compromete y obliga a asistir al Área de Solución de Conflictos de Deuda de la **FINANCIERA** _____ **SOCIEDAD ANÓNIMA SOFOM E.N.R.**; dentro de los 3 días siguientes a negociar su pago pendiente; el cual solo podrá ser aceptado por una ocasión y por escrito con la autorización de la misma área.

OCTAVA.- Las partes que firman el presente Convenio, se sujetan al cumplimiento voluntario del mismo, manifestando que no media error, dolo, mala fe, ni reticencia y acuerdan que en caso de incumplimiento se someten a los Juzgados del Fuero Común de la Ciudad de Puebla, Puebla; en todo lo referente al cumplimiento, interpretación y aplicación del presente Convenio, renunciando a la competencia de algún otro Tribunal que le pudiera corresponder con motivo de su domicilio presente o futuro.

NOVENA.- El C. _____ deudor manifiesta que las Cláusulas fueron elaboradas con su aceptación y conforme a su voluntad puesto que las firmas que calzan el presente Convenio fueron estampadas de su puño y letra son las que utilizan en todos sus actos públicos y privados.

DÉCIMA.- Leído que fue el presente Convenio, escrito en cinco fojas útiles por un sólo lado, las partes manifiestan estar de acuerdo con el mismo; firmándolo en la ciudad de Puebla, Puebla a los _____ días del mes de _____ del año ____ mil _____.

DEUDOR

Acepto

**FINANCIERA _____, SOCIEDAD
ANÓNIMA SOFOM E.N.R.
APODERADO LEGAL.
Acepto.**

El C. _____; El C. _____,

Fuente: Elaboración propia con base en leyes del Estado de Puebla aplicables y el estudio de caso de esta investigación.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES.

La negociación forma parte de los medios alternos de solución de conflictos (MASC), los cuales han existido desde épocas remotas y como figuras legales se han venido reconociendo y fortaleciendo como instrumentos de solución de controversias en México.

La existencia del crédito es indispensable en cualquier economía, por lo que la cobranza es una actividad natural que debe ser atendida; la negociación colaborativa como medio de solución alternativo ayuda a que los conflictos de deuda puedan ser resueltos de manera más ágil y constructiva. Para que el crédito tenga más alternativas de recuperación de cobro, la negociación colaborativa aparece como una importante vía para mejorar esta práctica.

La cartera vencida de Instituciones Financieras tiene importantes repercusiones sociales y económicas. Por lo que, una gestión de cobro inadecuada genera molestias, quejas y resistencia a su pago. El incorporar capacitación a quienes realizan esta labor, mejorará los resultados y evitará sanciones propias de su actividad.

La teoría de la negociación ha evolucionado de un enfoque adversarial a colaborativo y es notable el impulso a estas investigaciones por la Universidad de Harvard. A su vez, la negociación se ha enriquecido por aportaciones teóricas, técnicas y con habilidades de otras áreas del conocimiento, lo cual la ha hecho más eficiente y con mejor estructura.

Como resultado de las múltiples quejas sobre gestión de cobranza y de las facultades de la CONDUSEF para regular a las Instituciones Financieras sobre esta materia, se publican Disposiciones de Carácter General para establecer obligaciones de registro, formas, horarios y sanciones de esta actividad. Es importante destacar que éstas son de reciente publicación, por lo que incorporar en la Institución Financiera un área organizada, con los

procedimientos y formas necesarios para cumplir con estas disposiciones es una medida preventiva y correctiva para solucionar los conflictos de cobranza.

Ante la crisis de cobranza de cartera vencida que enfrentó la Financiera Advante, le resultó oportuno acudir a un medio alternativo de solución de conflictos a través del Centro Estatal de Mediación, cuyas negociaciones de deuda obtuvieron recuperaciones económicas satisfactorias, en comparación con el valor de venta o posible trámite de juicio mercantil de esta cartera.

Es pertinente agregar que las características de cartera vencida varían de una institución a otra debido a las diferentes medidas preventivas de riesgo de cada una, sin embargo en el mercado del microfinanciamiento la mayoría de los créditos no requieren garantía hipotecaria o aval, situación que hace complicada su recuperación por la vía del juicio mercantil. Por lo anterior, su venta a un tercero es a muy bajo precio y la negociación de la deuda es una mejor opción de recuperación aún con concesiones o quitas al adeudo.

Como aprendizaje de las negociaciones del estudio de caso, se identificaron los puntos que favorecieron su desarrollo y se adaptaron en forma de propuesta. Por lo anterior, resultó la creación de un Área de Solución de Conflictos de Deuda cuyo objetivo es la mejor recuperación de cartera vencida y la solución de quejas de cobranza, con un perfil adecuado, proceso estructurado, habilidades y técnicas para su mejor práctica. Dicha propuesta, es aplicable a cualquier Institución Financiera por cumplir con las disposiciones actuales en materia de cobranza e incorporar metodología práctica de negociación colaborativa para la recuperación de deuda.

¿Por qué vender la cartera vencida a bajo costo a un tercero antes de negociar la deuda con medios propios? Cuando la cobranza tradicional es rebasada y el tiempo hace irrecuperable una deuda, es necesario cambiar la estrategia, muy acertado decía Albert Einstein: “Si buscas resultados distintos, no hagas siempre lo mismo”.

REFERENCIAS

REFERENCIAS.

- Alarcón, F. L. (15 de agosto de 2014). *Los medios alternativos de solución de conflictos* - MASC. Obtenido de Monografías: <http://www.monografias.com/trabajos33/medios-de-solucion/medios-de-solucion.shtml>
- Balestrini, M. A. (2003). *Cómo se elabora el Proyecto de Investigación*. Venezuela, Caracas: Consultores Asociados Servicio Editorial.
- Banco de México. (7 de marzo de 2012). *Estructura del Sistema Mexicano*. Recuperado el 20 de agosto de 2014, de Banco de México: http://www.shcp.gob.mx/POLITICAFINANCIERA/casfim_new/Paginas/Estructura.aspx
- Bazerman, M., & Neale, M. (2001). Breakthrough Bargaining. *Harvard Business Review*, 90.
- Benedeti, T. (15 de diciembre de 2009). *Acerca de los hechos e interpretaciones*. Recuperado el 1 de octubre de 2014, de Gestipolis: <http://www.gestipolis.com/organizacion-talento/coaching-personal-e-interpretaciones.htm>
- Berenstein, M. (26 de noviembre de 2013). *El negociador genial (2° parte)*. Recuperado el 01 de septiembre de 2014, de emprendedores news: <http://www.emprendedoresnews.com/liderazgo/el-negociador-genial-2-parte.html>
- Calderón, B. (15 de octubre de 2014). *Centro de Estudios Fiscales S.C.* Obtenido de La Cobranza: http://www.cefa.com.mx/art_art110727.html
- Calderón, C. (23 de mayo de 2013). *Todo sobre Mediación*. Recuperado el 10 de septiembre de 2014, de La Comunidad del Conocimiento: http://www.c2.org.mx/index.php?option=com_k2&view=item&id=575:todo-sobre-la-mediacion
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (10 de enero de 2014). *Ley para la Transparencia y Ordenamiento de los Servicios Financieros*. Recuperado el 10

de octubre de 2014, de Secretaría de Servicios Parlamentarios:
<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LTOSF.pdf>

Camp, J. (2002). *Start whit No*. Nueva York: Crown.

Campoverde, F. (4 de febrero de 2008). *El Riesgo Crediticio*. Recuperado el 20 de agosto de 2014, de Zona Económica: <http://www.zonaeconomica.com/riesgo-crediticio>

Carreño, A. M. (1942). *Breve Historia del Comercio*. México: Ediciones de la Universidad Nacional Autónoma de México.

Castañares Gandía, J. M. (2014). *Ejercicios hechos, interpretaciones y juicios de valor*. Recuperado el 1 de octubre de 2014, de www.jmcprl.net:
<http://www.jmcprl.net/arbolsrt/EJ1.HTM>

Collin, M., & Bell, A. (1997). *Historia del Crédito*. Madrid: Barsa.

CONDUSEF. (10 de enero de 2014). *CONDUSEF lista para enfrentar nuevos cambios con la reforma financiera*. Recuperado el 23 de agosto de 2014, de CONDUSEF: <http://www.condusef.gob.mx/index.php/prensa/comunicados-2014/1011-condusef-lista-para-enfrentar-nuevos-cambios-con-la-reforma-fina>

CONDUSEF. (24 de junio de 2014). *Prepara Condusef cambios para regular la gestión de los despachos de cobranza*. Recuperado el 15 de septiembre de 2014, de CONDUSEF: <http://www.condusef.gob.mx/index.php/prensa/comunicados-2014/1065-prepara-condusef-cambios-para-regular-la-gestion-de-los-despachos-de-cobranza>

CONDUSEF. (3 de septiembre de 2014). *REGISTRA CONDUSEF 13,459 ACCIONES DE DEFENSA ENTRE ENERO Y JULIO POR GESTIÓN DE COBRANZA*. Recuperado el 16 de septiembre de 2014, de CONDUSEF: <http://www.condusef.gob.mx/index.php/prensa/comunicados-2014/1085-registra-condusef-acciones-de-defensa-entre-enero-y-julio-por-gestion-de-cobranza>

Congreso del Estado de Puebla. (9 de agosto de 2014). *Código de Procedimientos Civiles para el Estado libre y soberano de Puebla*. Recuperado el 15 de septiembre de 2014, de Legislación en línea:

http://congresopuebla.gob.mx/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=23&Itemid=111

Constitución Política de Cádiz. (1812). *Capítulo II. De la administración de justicia en lo civil*. Quebec: Tlahui.

Cuadra, R. J. (2013). *Medios Alternos de solución de Conflictos como solución complementaria de Administración de Justicia*. Recuperado el 15 de septiembre de 2014, de Suprema Corte de Justicia de la Nación: https://www.scjn.gob.mx/transparencia/lists/becarios/attachments/134/becarios_134.pdf

Dabián, C. (2 de septiembre de 2013). *El significado oculto de los movimientos corporales*. Recuperado el 23 de septiembre de 2014, de Vivo emprendiendo: <http://vivoemprendiendo.com/2013/09/02/23-claves-del-lenguaje-corporal-en-la-negociacion/>

De Perú.com. (mayo de 2014). *Diferencia entre "Estrategia" y "Táctica"*. Recuperado el 5 de septiembre de 2014, de De Perú.com: <http://www.deperu.com/abc/diferencias-significado/4177/diferencia-entre-estrategia-y-tactica>

Deepak, M., & Bazerman, M. (2013). *El Negociador Genial*. Barcelona, España: Empresa Activa.

Desaunay, G. (1984). *Cómo tratar con los subordinados*. Madrid, España: Deusto.

Diario Oficial de la Federación. (7 de octubre de 2014). Disposiciones de Carácter General aplicables a las Entidades Financieras en materia de Despachos de Cobranza. *Diario Oficial de la Federación*, págs. R.- 398617.

Diccionario Manual de la Lengua Española Vox. (2007). *negociación*. Recuperado el 26 de agosto de 2014, de Diccionario Manual de la Lengua Española Vox.: <http://es.thefreedictionary.com/negociaci%C3%B3n>

Espinosa, R. (2011). *Comunicación y negociación efectiva : manual del participante*. México D.F.: Fundación Friedrich Ebert en México.

- Ferguson, I. (2 de septiembre de 2009). *¿Cómo trabajan los cobradores en México?* Recuperado el 23 de agosto de 2014, de CNN Expansión: <http://www.cnnexpansion.com/mi-dinero/2009/09/01/la-vida-de-un-cobrador>
- Fischbach, L. Á., Girard , G. A., & Welschen, P. M. (mayo de 2001). *www.infogranja.com.ar*. Recuperado el 23 de septiembre de 2014, de Estilo de Negociación Estadounidense: <http://www.infogranja.com.ar/pdf/NegociacionEstadosUnidos.pdf>
- Fisher, R., & Ury, W. (1981). *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. New York: Penguin Books.
- Fisher, R., & Ury, W. (2002). *Si... de acuerdo. ¿Cómo negociar sin ceder?* Bogotá, Colombia.: Norma.
- Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (1995). *Sí de acuerdo-cómo Negociar sin ceder*. México: Norma. .
- Fox, E., & Urwick, L. (1973). *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett* . Londón: Pitman.
- García, V. (17 de enero de 2013). *Inician juicios orales en Puebla con sedes inconclusas*. Recuperado el 15 de septiembre de 2014, de e-consulta.com: <http://archivo.e-consulta.com/2013/index.php/locales/item/inician-juicios-orales-en-puebla-con-sedes-inconclusas>
- Gordón, M. (1999). *Win-Win*. Boston: Harvard Management Communication Letter.
- Grupo Editorial Tomo. (23 de septiembre de 2009). *Lenguaje corporal*. México D.F. : Grupo Editorial Tomo. Recuperado el 23 de septiembre de 2014, de Wikipedia, La enciclopedia libre: <http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Kin%C3%A9sica&oldid=77132054>.
- Hare, B. (2000). *Sea Asertivo*. ISBN 84-8088-867-9: Ediciones Gestión .
- Harvard Business School. (2009). *Negociar con resultados*. Santiago, Chile: Impact Media Comercial S.A.
- Hender, L. (2007). *Método de Negociación Harvard*. Recuperado el 28 de agosto de 2014, de Universidad Católica Andrés Bello, Chile:

<http://tnegociacion.pbworks.com/f/METODODENEGOCIACIONDEHARVARD%5B1%5D.pdf>

Hernández, M., & Cedré, Y. (mayo de 2006). *La negociación*. Recuperado el 27 de agosto de 2014, de Gestiópolis: <http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/negociacion-conceptos-conocimientos-y-herramientas.htm>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.

Iglesias, A. (29 de diciembre de 2008). *El Modelo Harvard*. Recuperado el 28 de agosto de 2014, de Negociacion: <http://www.negociacion.net/negociacion-estrategica/el-modelo-de-harvard>

Ilich, J. (1997). *Gane Negociando. ¡Fácil!* México: Prentice Hill.

Jofré, A. (2014). *Negociación distributiva, negociación integrativa*. Recuperado el 27 de agosto de 2014, de Monografías.com: <http://www.monografias.com/trabajos73/negociacion-distributiva-negociacion-integrativa/negociacion-distributiva-negociacion-integrativa.sh>

Kolb, D., & Williams, J. (febrero 2001). Breakthrough Bargaining. *Harvard Business Review*, 90.

Lewick, R. (2008). *Fundamentos de Negociación*. México: Mc Graw-Hill.

Lexicoon. (5 de septiembre de 2014). *Táctica*. Recuperado el 5 de septiembre de 2014, de Lexicoon Diccionario: <http://lexicoon.org/es/tactica>

Luecke, R. (2004). *Negotiation*. España: Harvard Business School Press .

Mariani, G. (19 de marzo de 2013). *Las dimensiones del urbanismo, espacio, densidad, tiempo y distancia*. Recuperado el 23 de septiembre de 2014, de La ciudad viva: file:///C:/Users/HP/Downloads/du2_2014_interaccion+social_biblio_Las+dimensiones+del+Urbanismo_la+ciudad+viva.pdf

Marín Narros, H. D. (2012). Las Invitaciones a Negociar. *Revista de Derecho UNED*, 367.

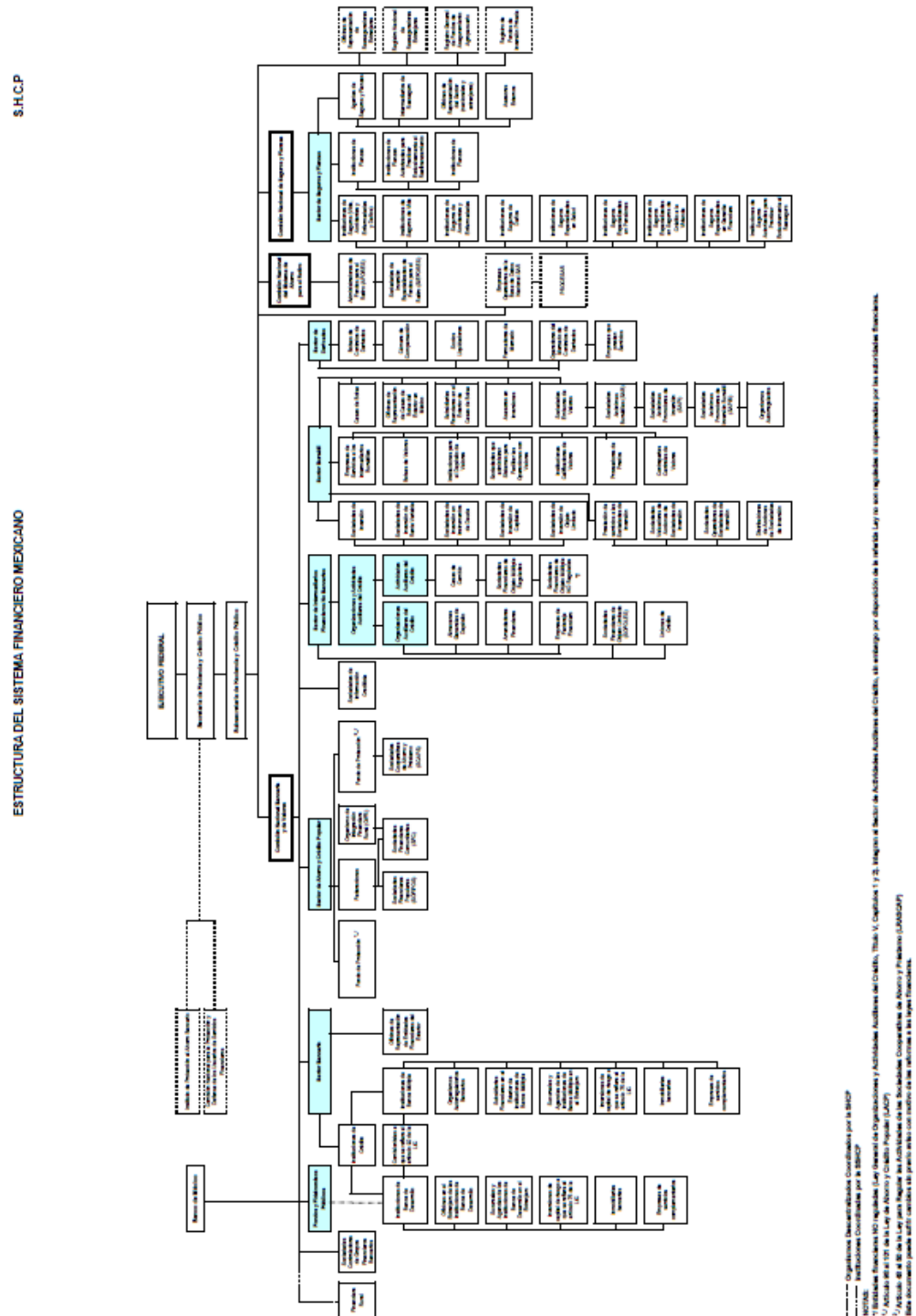
- Marquez, A. M. (septiembre de 2004). Ponencia Hacia la Mediación y Administración de Justicia. D.F., México.
- Martín, J. P. (2009). *Filón de Alejandría. Obras completas*. Madrid: Trotta.
- Martínez Zorrilla, D., & Calvo Soler, R. (2009). *Introducción a la argumentación y a la negociación*. Barcelona: Eureka Media.
- Matos, R. (29 de agosto de 2014). *Estrategias para competir*. Recuperado el 5 de septiembre de 2014, de COFIDE: http://www.cofide.com.pe/tabla_negocios/20/administracion/Estrategias_para_competir-Ramiro_Matos.pdf
- Minkowicz, G., & Garchtrom, L. (2 de junio de 2010). Métodos de resolución de conflictos. La mediación en el derecho hebreo y en el derecho internacional. *Diario de Doctrina y Jurisprudencia EL DERECHO*, págs. 10-12.
- Mitzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row.
- Molina, V. (2007). *Estrategias de cobranza en época de crisis*. México: ISEF.
- Monzo, J. (febrero de 2013). *El lenguaje corporal de los negociadores*. Recuperado el 22 de septiembre de 2014, de Gestipolis: <http://www.gestipolis.com/canales/gerencial/articulos/53/lcn.htm>
- Morán, F. (30 de octubre de 2007). *Historia de la Contabilidad, los Estudios Mercantiles y las Escuelas de Comercio*. Recuperado el 28 de agosto de 2014, de Asesoría Morán: http://www.asesoriamoran.com/historia_contabilidad.htm
- Nocetti, V. (1 de julio de 2007). *Fundamentos de Negociación*. Recuperado el 3 de octubre de 2014, de Serie de Documentos Docentes Universidad de Talca: http://www.panorama.utalca.cl/dentro/sdd/fundamentos_neg%5B1%5D.pdf
- ONADEFDEU S.C. (2014). *La Guía Anti-Cobradores*. Recuperado el 23 de agosto de 2014, de Organización Nacional de Defensa del Deudor S.C. México: <http://www.defensadeldeudor.info/gu%C3%ADa-anti-cobradores/>
- Porter, M. (1997). ¿Qué es Estrategia? *INCAE X No1*, 35-52.

- Raiffa, H. (1996). *El Arte y la Ciencia de la Negociación*. México, D.F.: Fondo de CulturaEconómica. .
- Robertson, K. (13 de agosto de 2014). *Active listening: More than just paying attention*. Recuperado el 1 de octubre de 2014, de The Royal Australian College of General Practitioners: http://www.go2itech.org/HTML/CM08/toolkit/links/print/Mentoring/Active_Listening.pdf
- Rofman, A. B., Aronskind, R. C., Kulfas, M., Wainer, V. S., & Mérega, H. (2000). *Economía : las ideas y los grandes procesos económicos en el tiempo : la economía argentina contemporánea*. Buenos Aires: Santillana.
- Rueda, A. (2008). *Para Entender la Bolsa, Financiamiento e Inversión en el Mercado de Valores*. México: Cengage Learning.
- Santa Rita, I. (22 de enero de 2014). *¿Te persiguen los despachos de cobranza?* Recuperado el 25 de agosto de 2014, de CNN Expansión: <http://www.cnnexpansion.com/mi-dinero/2014/01/21/protegete-de-los-despachos-de-cobranza>
- SHCP. (25 de octubre de 2013). *Descripción del Sector*. Recuperado el 20 de agosto de 2014, de SHCP: <http://www.cnbv.gob.mx/SECTORES-SUPERVISADOS/OTROS-SUPERVISADOS/Descripci%C3%B3n-del-Sector/Paginas/default.aspx>
- Storka, A. (2001). *Introducción al Derecho hebreo*. Buenos Aires: EUDEBA.
- Tribunal Superior de Justicia de Querétaro. (2014). *Centro de Mediación*. Recuperado el 28 de agosto de 2014, de Poder Judicial del Estado de Querétaro: <https://www.tribunalqro.gob.mx/mediacion/mediacion.php>
- Turrent, E. (2012). *Historia Sintética de la Banca en México*. Recuperado el 29 de agosto de 2014, de Banxico.org.mx: <http://www.banxico.org.mx/sistema-financiero/material-educativo/basico/%7BFFF17467-8ED6-2AB2-1B3B-ACCE5C2AF0E6%7D.pdf>

- UNAM . (2013). *Breve reseña histórica del surgimiento de la Banca*. Recuperado el 28 de agosto de 2014, de Tesis Economía UNAM: <http://www.economia.unam.mx/secss/docs/tesisfe/GuerraMC/cap1.pdf>
- Universidad Tecnológica Nacional Facultad de Buenos Aires. (21 de septiembre de 2014). *Recuperador Crediticio*. Obtenido de Sociedades Educativas: <http://www.socedu.com/noticias.php>
- Vallone, G. (30 de marzo de 2007). *Cuatro principios para negociar en forma efectiva*. Recuperado el 28 de agosto de 2014, de Sócrates: <http://socrates.ieem.edu.uy/2007/03/cuatro-principios-para-negociar-en-forma-efectiva-4/>
- Villalba, J. (1989). *¿Es posible gerenciar negociaciones?* Caracas, Venezuela: IESA.
- Villaseñor, E. (1997). *Elementos de Administración de Crédito y Cobranza*. México: Trillas.
- Villegas, E. (2003). *Sistema Financiero de México*. México: Mc. Graw Hill.
- Villegas, E., & Ochoa, R. (2009). *Sistema Financiero Mexicano*. México: Mc Graw Hill.
- Ware, J. (1980). Bargaining Strategies: Collaborative versus Competitive Strategies. *Harvard Business School*, 9-480-055.
- Watkins, M. (2001). Rethinking Preparation in Negotiations. *Harvard Business School Publishing*, 11.
- Wegner, U. (2013). *Romanos 13,1-7: Los Cristianos y las autoridades* . Recuperado el 28 de agosto de 2014, de Consejo Latinoamericano de Iglesias: <http://www.claiweb.org/ribla/ribla4/romanos%2013.htm>
- Zamora, J. R. (1 de junio de 2004). *Ensayo sobre el Método Harvard para la Negociación*. Recuperado el 28 de agosto de 2014, de José R. Zamora V.: <http://jzamora.com/2004/06/ensayo-sobre-el-metodo-harvard-para-la-negociacion/>

ANEXOS

Anexo 1.- Estructura del Sistema Financiero Mexicano.



Fuente:http://www.shcp.gob.mx/POLITICAFINANCIERA/casfim_new/estructura/organigrama.pdf

Anexo 2.- Delitos infringidos por cobradores.

Los delitos que cometen los cobradores.

Delito: Divulgar información personal o financiera a un tercero: NO deberán dar información de su adeudo de ningún tipo a NADIE que no sean ustedes (ni con “cartitas” abiertas o sin sobre, ni por teléfono, ni en persona, así como tampoco en sus trabajos, sus referencias, ni a sus familiares, amigos y conocidos).

La ley: Artículo 117 LEY DE INSTITUCIONES DE CRÉDITO. VIOLACIÓN DEL SECRETO BANCARIO: LAS INSTITUCIONES DE CRÉDITO EN NINGUN CASO PODRÁN DAR NOTICIAS O INFORMACION DE LOS DEPOSITOS, SERVICIOS O CUALQUIER TIPO DE OPERACIONES, SINO AL DEPOSITANTE, DEUDOR, TITULAR O BENEFICIARIO QUE CORRESPONDA, A SUS REPRESENTANTES LEGALES O A QUIENES TENGA OTORGADO PODER PARA DISPONER DE LA CUENTA O PARA INTERVENIR EN LA OPERACIÓN O SERVICIO.

Delito: El cobrador dice que es licenciado: No deberán hacerse pasar por: Licenciados, Jueces, policías, agentes federales, etc. Pues estarán cometiendo una usurpación de funciones.

La ley: Artículo 250 CÓDIGO PENAL FEDERAL. USURPACIÓN DE FUNCIONES PROFESIONALES: SE SANCIONARA CON PRISION DE UNO A SEIS AÑOS Y MULTA DE CIEN A TRESCIENTOS DIAS A QUIEN: SE ATRIBUYA EL CARACTER DE PROFESIONISTA.

Delito: Simular documentos judiciales: No podrán imprimir, reproducir, difundir ni entregar o enviar al deudor documentos que aparentan ser documentos emitidos por la autoridad que simulen procesos judiciales tales cómo el embargo o un juicio. El cobrador que lo haga estará incurriendo en el delito de Fraude.

La ley: Artículo 387 CÓDIGO PENAL FEDERAL. FRAUDE: SE CASTIGARA CON 3 DÍAS Y HASTA DOCE AÑOS DE PRISIÓN: AL QUE SIMULARE UN CONTRATO, UN ACTO O ESCRITO JUDICIAL, CON PERJUICIO DE OTRO O PARA OBTENER CUALQUIER BENEFICIO INDEBIDO.

Delito: Si el cobrador daña tu casa: Los cobradores no podrán pegar documentos en ninguna parte del domicilio del deudor, ni ocasionar ningún tipo de daño físico a dicho inmueble.

La ley: Artículo 397 CÓDIGO PENAL FEDERAL. DAÑO EN PROPIEDAD AJENA: CUANDO POR CUALQUIER MEDIO SE CAUSEN DAÑO, DESTRUCCION O DETERIORO DE COSA AJENA, O DE COSA PROPIA EN PERJUICIO DE TERCERO, SE APLICARAN LAS SANCIONES DEL ROBO SIMPLE.

Delito: El cobrador se quiere introducir por la fuerza en el domicilio del deudor: NO deberán tratar de introducirse por la fuerza a su domicilio, trabajo o lugar de estudio así como tampoco al de sus referencias, familiares, amigos y conocidos.

La ley: Artículo 285 CÓDIGO PENAL FEDERAL. ALLANAMIENTO DE MORADA: SE IMPONDRAN DE UN MES A DOS AÑOS DE PRISION Y MULTA DE DIEZ A CIEN PESOS, AL QUE, SIN MOTIVO JUSTIFICADO, SIN ORDEN DE AUTORIDAD COMPETENTE Y FUERA DE LOS CASOS EN QUE LA LEY LO PERMITA, SE INTRODUZCA, FURTIVAMENTE O CON ENGAÑO O VIOLENCIA, O SIN PERMISO DE LA PERSONA AUTORIZADA PARA DARLO, A UN DEPARTAMENTO, VIVIENDA, APOSENTO O DEPENDENCIAS DE UNA CASA HABITADA.

Delito: El cobrador se quiere llevar mis cosas por la fuerza: Los cobradores no podrán sustraer ningún bien del domicilio, lugar de trabajo o de estudio del deudor. Si lo hace estará cometiendo el delito de robo.

La ley: Artículo 285 CÓDIGO PENAL FEDERAL. ROBO: *PARA ESTIMAR LA CUANTÍA DEL ROBO SE ATENDERÁ ÚNICAMENTE EL VALOR INTRÍNSECO DEL OBJETO DEL APODERAMIENTO, PERO SI POR ALGUNA CIRCUNSTANCIA NO FUERE ESTIMABLE EN DINERO O SI POR SU NATURALEZA NO FUERE POSIBLE FIJAR SU VALOR, SE APLICARÁ PRISIÓN DE TRES DÍAS HASTA CINCO AÑOS. EN LOS CASOS DE TENTATIVA DE ROBO, CUANDO NO FUERE POSIBLE DETERMINAR SU MONTO, SE APLICARÁN DE TRES DÍAS A DOS AÑOS DE PRISIÓN. CUANDO EL ROBO SEA COMETIDO POR DOS O MÁS SUJETOS, SIN IMPORTAR EL MONTO DE LO ROBADO, A TRAVÉS DE LA VIOLENCIA, LA ACECHANZA O CUALQUIER OTRA CIRCUNSTANCIA QUE DISMINUYA LAS POSIBILIDADES DE DEFENSA DE LA VÍCTIMA O LA PONGA EN CONDICIONES DE DESVENTAJA, LA PENA APLICABLE SERÁ DE CINCO A QUINCE AÑOS DE PRISIÓN Y HASTA MIL DÍAS MULTA. TAMBIÉN PODRÁ APLICARSE LA PROHIBICIÓN DE IR A LUGAR DETERMINADO O VIGILANCIA DE LA AUTORIDAD, HASTA POR UN TÉRMINO IGUAL AL DE LA SANCIÓN PRIVATIVA DE LA LIBERTAD IMPUESTA.*¹

Fuente: Organización Nacional de Defensa del Deudor S.C. México. (2014). *La Guía Anti-Cobradores*. agosto 23, 2014, de ONADEFDEU S.C. Sitio web: <http://www.defensadeldeudor.info/gu%C3%ADa-anti-cobradores/>

Anexo 3.- Identificación de su MAAN.

Harvard ManageMentor - HERRAMIENTAS DE NEGOCIACIÓN
<i>Identificación de su MAAN</i>
<i>Complete esta hoja de trabajo para identificar su MAAN (mejor alternativa a un acuerdo negociado) y encontrar maneras de mejorarlo.</i>
1. ¿Cuáles son sus alternativas a un acuerdo negociado? Identifique su mejor alternativa. Haga una lista de cuáles son sus alternativas serán si la negociación termina sin acuerdo.
1.
2.
3.
4.
5.
Revise la lista. ¿Cuál de estas alternativas sería lo mejor?
2. ¿Qué podría mejorar su BATNA? Considere la posibilidad de ...
¿Existen mejores arreglos se pueden hacer con otros proveedores / socios / clientes?
¿Hay alguna manera de eliminar o modificar cualquier restricción que hace que su actual mala BATNA? ¿Qué? ¿Cómo?
¿Hay alguna forma de cambiar los términos que traen a la mesa que podrían mejorar su BATNA? ¿Qué? ¿Cómo?
3. Escriba lo que su "nuevo" MAAN habrá, si tienes éxito en mejorarla.

© 1999 por el Presidente y miembros del Harvard College y sus licenciados. Reservados todos los derechos.

Fuente: [http://hbr.org/businessstools&prev=/search%3Fq%3Dhttp://www.elearnin
g.bhsp.org/businessstools%26biw%3D1280%26bih%3D675](http://hbr.org/businessstools&prev=/search%3Fq%3Dhttp://www.elearnin
g.bhsp.org/businessstools%26biw%3D1280%26bih%3D675)

Anexo 4.- Configuración del Precio de Reserva.

Harvard ManageMentor - HERRAMIENTAS DE NEGOCIACIÓN
Configuración del Precio de Reserva
¿Qué términos posición sería equivalente a su MAAN en el acuerdo que se está negociando (también referido como su "walk-away")? Utilice esta hoja de trabajo para examinar las variables que pueden determinar el precio de reserva.
1. Explore las variables que afectan su reserva, o "alejarse" de posición.
¿Cuál es el valor para usted del acuerdo sobre la mesa?
¿Cómo se compara con el valor de su MAAN?
¿Qué otros valores o partes interesadas deben considerarse?
Si hay un número de dinero involucrada en la negociación, lo que es la cantidad más baja que se puede considerar?
¿Cuáles son las condiciones mínimas no-dólar que usted consideraría?
2. Evaluar las ventajas y desventajas entre las cuestiones e intereses.
¿Qué tema (s) o término (s) que te importa más acerca de?
¿Alguno de estos temas o términos relacionados? (Es decir, hace más o menos de lo que quieres en un tema le dan más o menos flexibilidad en cualquiera de los otros?)
¿Cuánto de lo que quieres en un solo tema o término le comerciar contra otro?
¿Hay diferentes paquetes que serían equivalentes en valor para usted?
3. Articular los parámetros de su precio de reserva. (Los términos o precios resultantes crean el contexto para que usted pueda evaluar propuestas alternativas.)

© 1999 por el Presidente y miembros del Harvard College y sus licenciados. Reservados todos los derechos.

Fuente: [http://hbr.org/businessstools&prev=/search%3Fq%3Dhttp://www.elearnin
g.bhsp.org/businessstools%26biw%3D1280%26bih%3D675](http://hbr.org/businessstools&prev=/search%3Fq%3Dhttp://www.elearnin
g.bhsp.org/businessstools%26biw%3D1280%26bih%3D675)

**Anexo 4.- Banco de Preguntas de las entrevistas base de la investigación.
Entrevista guiada en cuestionario dirigida a Dirección de Comunicación
Social de CONDUSEF.**

1. ¿Cuál es el objetivo y función de la CONDUSEF?
2. ¿Tienen algún programa de Educación Financiera encaminado a promover la cobranza como una sana práctica?
3. ¿Cuáles son las facultades de supervisión otorgadas a la Institución a partir de la Reforma Financiera respecto a la gestión de cobranza?
4. ¿Cuáles son los principales ordenamientos legales respecto a la gestión de cobranza y cuáles son sus respectivas sanciones?
5. ¿Qué tan frecuentes son sus intervenciones respecto a la gestión de cobranza indebida?
6. ¿Realizan alguna intervención en negociaciones de créditos?
7. ¿Cuál es su estadística anual de casos de cobranza indebida?
8. ¿Cuáles son las principales prácticas que son motivo de queja en su Institución respecto a la gestión de cobranza?
9. ¿Cuáles son las instituciones financieras que son motivo de mayores quejas respecto a su gestión de cobranza?
10. ¿Existe alguna asociación de profesionales de la cobranza afiliada a su institución?
11. ¿Existe algún código de conducta que refiera las prácticas adecuadas respecto a la gestión de cobranza?
12. ¿Cuál es el motivo y propósito de la nueva reglamentación sobre cobranza en Instituciones Financieras?
13. ¿Cuándo entra en vigor esta reglamentación?
14. ¿Cuál es el objetivo del registro de despachos de cobranza?
15. ¿Qué tiempo tienen para registrarse?
16. ¿A partir de qué fecha funcionará esta aplicación en su portal de internet?
17. ¿Cuáles son las principales obligaciones de las Instituciones Financieras sobre esta reglamentación?

18. ¿Qué plazo tendrán para resolver sus quejas de cobranza las instituciones financieras?
19. ¿Considera necesaria alguna guía o capacitación para este tipo de conflicto?
20. ¿Cuál es su posición respecto a la negociación de deuda?

Entrevista guiada en cuestionario dirigida al Centro Estatal de Mediación de Puebla.

1. ¿Qué es el Centro Estatal de Mediación?
2. ¿Cuál es su objetivo o finalidad de dicha institución?
3. ¿A qué órgano gubernamental pertenece y quién lo regula?
4. ¿Bajo qué marco jurídico se sustenta?
5. ¿Cuál es su estructura organizacional?
6. ¿Qué tipo de asuntos o conflictos resuelven?
7. ¿Cuál es su procedimiento de servicio de mediación?
8. ¿Cuántos asuntos atienden al año y de qué materia?
9. ¿Qué porcentaje de asuntos son de cobranza?
10. ¿Aproximadamente cuántos asuntos de cobranza al año reciben?
11. ¿Han recibido asuntos de conflictos de cobranza de Instituciones Financieras?
12. De los asuntos de cobranza en instituciones financieras. ¿Cuáles son las principales razones de incumplimiento de la deuda?
13. De los asuntos de cobranza en instituciones financieras. ¿Cuáles son las principales molestias del deudor?
14. ¿Cómo realizan su intervención?
15. ¿Podría relatar su procedimiento y describir qué realiza en cada fase?
16. ¿Qué procedimientos y técnicas utilizan?
17. ¿Qué tipo de resultados obtienen por su intervención en asuntos de cobranza?
18. ¿Cuáles son las principales características de sus convenios de negociación de deuda?

19. ¿De cuántas de estas intervenciones se obtiene un resultado satisfactorio?(Es decir, llegar a acuerdo)
20. ¿Realizan Negociación Colaborativa?
21. ¿De los métodos de negociación que conocen, cuál sería adecuado para cobranza?
22. ¿Qué técnicas del Método Harvard utilizan en intervenciones de cobranza?
23. ¿Qué utilidad (resultados) se obtienen de aplicar el método Harvard de Negociación?
24. ¿Qué habilidades o herramientas recomienda para la negociación de deuda?
25. ¿Qué perfil se requiere para ser mediador?
26. ¿Qué capacitación requiere el mediador?
27. ¿Cuáles son los beneficios de utilizar un medio de resolución alternativo de conflictos en lugar de un juicio mercantil?
28. ¿Cuáles son los alcances jurídicos de su convenio, en el caso de los conflictos de deuda?
29. ¿Considera una problemática social a los conflictos de cobranza?
30. ¿Qué recomienda para disminuir este tipo de conflicto?

Entrevista guiada en cuestionario dirigida al apoderado legal de la institución Financiera Advante S.A. SOFOM E.N.R.

1. ¿Cuál es el nombre de la empresa?
2. ¿Cuál es su fecha de constitución?
3. ¿Cuál es su misión y objetivos?
4. ¿Qué tipo de institución financiera es bajo la reglamentación de la SHCP?
5. ¿Quién la supervisa o regula?
6. ¿Cuál es su estructura organizacional de cobranza?
7. ¿Cómo es su estructura operativa?
8. ¿Existe algún perfil de puesto de su personal de cobranza?
9. ¿Qué capacitación recibe su personal de cobranza?

10. ¿Cuáles son los requisitos para cada puesto de su personal de cobranza?
11. ¿Cuál es su principal actividad y producto?
12. ¿Hacia qué tipo de mercado está dirigida su empresa?
13. ¿Cómo es su procedimiento de crédito y cobranza?
14. ¿Cuál es la clasificación de su cobranza?
15. ¿Existe algún manual de cobranza en su institución financiera?
16. ¿Qué factores considera son las principales causas de su cartera vencida?
17. ¿Cuáles son las principales quejas respecto a la gestión de cobranza que representa?
18. ¿Qué consecuencias o medidas aplican al deudor al quedar un crédito no liquidado?
19. ¿Conoce las nuevas disposiciones de la CONDUSEF respecto a la gestión de cobranza indebida y sus respectivas sanciones?
20. Explique en caso de negativa de pago, ¿qué procedimientos tienen contemplados?
21. ¿Tienen algún presupuesto de gastos para juicio mercantil?
22. En caso de que acuda a juicios mercantiles, ¿cuál es el costo aproximado de dicha cobranza?
23. ¿Qué cuentas son llevadas a esta instancia?
24. ¿Cuáles son los beneficios e inconvenientes de acudir a juicio mercantil?
25. En caso de que acuda a juicios mercantiles, ¿cuál es el tiempo promedio para recuperar el efectivo de dicha cobranza?
26. En caso de que acuda a juicios mercantiles, ¿cuáles han sido los resultados obtenidos?
27. Aparte de su propio personal de cobranza, ¿recurre a terceros para la misma gestión?
28. En caso de que recurra a terceros para su cobranza, ¿quiénes son?
29. ¿A qué institución ha recurrido para la gestión de su cobranza?
30. En caso de haber acudido a alguna institución, ¿a cuál fue?

31. ¿Cuál es la razón de la empresa para acudir a alguna institución externa para su cobranza?
32. ¿Cómo es que decidió utilizar esa institución?
33. ¿Qué tipo de cuenta por cobrar llevó a esta institución para su gestión de cobranza? (características)
34. ¿Cuáles son los montos y porcentajes de sus cuentas por cobrar llevados a esta instancia?
35. ¿Cuál es el monto y porcentaje recuperado de dicha gestión?
36. ¿Conoce qué estilo de negociación aplica esta institución?
37. ¿Cuáles son las habilidades de Negociación Colaborativa que usted conoce?
38. En caso de acudir al Centro de Mediación Estatal para realizar negociaciones colaborativas de cobranza, ¿cuál es el costo aproximado de dicha gestión?
39. En caso de acudir al Centro de Mediación Estatal para realizar negociaciones colaborativas de cobranza, ¿cuál es el tiempo promedio para recuperar el efectivo de dicha gestión?
40. En caso de acudir al Centro de Mediación Estatal para realizar negociaciones colaborativas de cobranza, ¿cuáles han sido los resultados obtenidos?
41. ¿Podría relatar el proceso de las negociaciones que realizó en dicho centro?
42. En su experiencia, la cobranza estricta (requerimiento de pago sin negociación) es efectiva hasta cuantas veces (visitas, llamadas, etc.) o ¿en qué tiempo proporciona buenos resultados?
43. ¿De acuerdo a su experiencia, qué medios de comunicación considera los más útiles para la cobranza?
44. ¿Cuál es la valuación que realizan a su cartera vencida?