



Universidad de
La Sabana

Especialización Gerencia Estratégica

**DESARROLLAR UN PROGRAMA DE COBRANZA LÍDER EN RECAUDO DE
CARTERA PARA LOS CLIENTES ACTUALES Y POTENCIALES DE AON
COLOMBIA.**

CINDY VIVIANA CAMACHO AREVALO

COD. 201022745

UNIVERSIDAD DE LA SABANA

ESPECIALIZACION GERENCIA ESTRATEGICA GRUPO 2

BOGOTA 2012



Universidad de
La Sabana

Especialización Gerencia Estratégica

**DESARROLLAR UN PROGRAMA DE COBRANZA LÍDER EN RECAUDO DE
CARTERA PARA LOS CLIENTES ACTUALES Y POTENCIALES DE AON
COLOMBIA.**

CINDY VIVIANA CAMACHO AREVALO

COD. 201022745

UNIVERSIDAD DE LA SABANA

ESPECIALIZACION GERENCIA ESTRATEGICA GRUPO 2

BOGOTA 2012

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	Pág. 6
2. JUSTIFICACION.....	Pág. 6
3. OBJETIVO GENERAL Y ESPECIFICOS.....	Pág. 7
3.1 Objetivo General.....	Pág. 7
3.2 Objetivos Específicos.....	Pág. 7
4. MARCO REFERENCIAL.....	Pág. 7
4.1 MARCO TEORICO.....	Pág. 8
4.1.1 Cuentas por Cobrar.....	Pág. 8
4.1.2 Cartera.....	Pág. 8
4.1.3 Proceso de Concesión del crédito y la administración y recuperación de cartera.....	Pág. 9
4.1.4 Estudio de Solicitud de crédito.....	Pág. 10
4.1.5 Administración de Cartera.....	Pág. 10
4.1.6 Recuperación de la cartera.....	Pág. 11
4.1.7 Estructura departamento de cartera.....	Pág. 11
4.1.8 Actividades departamento de cartera.....	Pág. 12
4.1.9 Seguimiento cartera.....	Pág. 12
4.1.10 Causales de mora en la cartera.....	Pág. 14
4.1.11 Definición Seguros.....	Pág. 14
4.1.12 Características de Orden Legal del Contrato de Seguro.....	Pág. 14
4.1.13 Elementos esenciales del Seguro.....	Pág. 17
4.1.14 Definición riesgo.....	Pág. 23
4.1.15 Aon Colombia.....	Pág. 23
4.1.16 Objetivo Área de cartera Aon Colombia.....	Pág. 29
4.1.17 Estructura del Área de cartera.....	Pág. 30
4.1.18 Procesos actuales del área de cartera Aon Colombia.....	Pág. 30
4.1.19 Proceso de conciliación.....	Pág. 31
4.1.20 Proceso de aplicación.....	Pág. 31
4.1.21 Proceso corte de cuentas.....	Pág. 32
4.1.22 Proceso legalización de comisiones.....	Pág. 32
4.1.23 Proceso de devoluciones.....	Pág. 33

4.1.24	Proceso calculo de provisión.....	Pág. 33
4.1.25	Proceso de reportes e informes.....	Pág. 34
4.1.26	Proceso Cobranzas.....	Pág. 34
4.2	MARCO CONCEPTUAL.....	Pág. 37
4.3	MARCO LEGAL.....	Pág. 39
5.	DISEÑO METODOLOGICO.....	Pág. 41
5.1	Clase de Investigación.....	Pág. 41
5.2	Método.....	Pág. 41
5.3	Población.....	Pág. 41
5.4	Muestra.....	Pág. 43
5.5	Fuentes Primarias.....	Pág. 44
5.6	Fuentes Secundarias.....	Pág. 45
5.7	Técnicas e instrumentos.....	Pág. 45
5.8	Procesamiento de la información.....	Pág. 45
6.	PRESENTACION Y RESULTADOS DE ALTERNATIVAS DE SOLUCION AL PROBLEMA	
6.1	Aseguradoras.....	Pág.45
6.2	Clientes.....	Pág. 50
6.3	Servicio al cliente.....	Pág. 54
7.	IDENTIFICACION COMO SE ENCUENTA EL PROCESO DE CARTERA FRENTE A LOS COMPETIDORES.....	Pág. 57
8.	IDENTIFICACION DE OPORTUNIDADES DE OPORTUNIDADES DE COBRANZAS (AON ACCES).....	Pág. 61
9.	GENERACION DE UNA ESTRATEGIA DE COBRO EFICIENTE PARA LOS CIENTES DE AON COLOMBIA.....	Pág. 67

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFIA

LISTA DE TABLAS

LISTA DE GRAFICOS

LISTA DE ANEXOS



INTRODUCCION

En un mundo cada día más competitivo, son las ideas las que marcarán la diferencia. Ideas que nos abrirán las puertas empresariales, con una mirada basada en el constante mejoramiento y equilibrio entre los objetivos de la empresa y los del cliente. Es en éste sentido que la incorporación de nuevas estrategias, requerirán nuevas responsabilidades, que serán basadas en brindar soluciones con resultados positivos y significativos.

En esta etapa la empresa ha de definir cual será el nivel de importancia se le otorgará al mantenimiento de la cartera de clientes en el futuro, o de la parte que se identifique como rentable dentro de la misma, de otra forma, los errores que se puedan cometer basados en los resultados a corto plazo así como la ausencia de diferenciación entre clientes y las ventas, incidirían de forma negativa tanto en la retención como en la fidelización de los mismos.

Mediante el análisis de las bases de datos de clientes las empresas disponen de una ventaja importante frente a la competencia. Primero, porque se pueden detectar los cambios y necesidades de un universo de clientes sobre los que disponemos una información relevante que es de difícil acceso para nuestros competidores. El esfuerzo para que la competencia sea capaz de detectar la totalidad de nuestra cartera o una parte de ella y establecer un mínimo de relaciones para llegar a alcanzar lo que se obtenido hasta ahora, involucra una gran inversión financiera. En segundo lugar, la ventaja competitiva vendrá derivada de la capacidad de reacción que las relaciones avanzadas nos proporcionan para hacer frente ante nuestros competidores.

DESARROLLAR UN PROGRAMA DE COBRANZA LÍDER EN RECAUDO DE CARTERA PARA LOS CLIENTES ACTUALES Y POTENCIALES DE AON COLOMBIA.

10. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Aon Corporation es el proveedor líder mundial de servicios de gestión de riesgos, correduría de seguros y reaseguros y consultoría de recursos humanos y outsourcing. A través de sus más de 59.000 colaboradores en todo el mundo, Aon ofrece clientes un valor añadido a través de la gestión de riesgos innovadoras y eficaces soluciones de productividad laboral.

En busca del mejoramiento de la gestión de servicio al cliente de Aon es preciso realizar un mejoramiento del área de Cartera para el logro de mejores resultados y generación de valores agregados a los clientes de Aon Colombia. Por tal razón se realizara un estudio de factibilidad para el desarrollo de recaudo de cartera líder par los clientes actuales y potenciales de Aon Colombia permitiendo la prestación de un mejor servicio y generar indicadores de rotación y provisión de manera eficiente.

11. JUSTIFICACION

Dentro del marco de una moderna administración empresarial, la correcta administración de la cartera es un proceso básico y representa para la empresa una herramienta fundamental para la obtención de una rentabilidad y liquidez para su desarrollo y éxito económico.

La cartera se genera al conceder crédito, ella es como un ejemplo de la generación humana, ya que podría decirse que los genes de la cartera de los cuales depende que esté sana o enferma, son la adecuada investigación del deudor y la acertada toma de decisión. Todo el manejo del crédito y de la cartera es un verdadero proceso que comprende cuatro etapas: estudio de la solicitud, toma de decisión, administración de la cartera y cobranza. Es necesario observar estrictamente cada una de ellas para que el resultado final sea la exitosa recuperación de la cartera. Ignorar o realizar defectuosamente este proceso ocasiona su pérdida o una serie de dificultades para recuperarla.

Cuando se genera la cartera es necesario realizar su seguimiento mediante una adecuada administración. Que tiene características especiales: sus procedimientos son característicos; en ellos se deben seguir unas etapas, teniendo en cuenta los elementos que conforman su

engranaje. Esto exige que la administración de la cartera deba ser eficiente dentro de los procesos de planeación, organización, ejecución (dirección) o revisión.

Una de las más influyentes causas del deterioro de la cartera está en su poca o nula administración. Son pocos los sistemas con que se cuenta para hacer el seguimiento continuo de todos y de cada uno de los créditos otorgados.

Por lo que es conveniente realizar esta investigación con el objeto de mantener un estado de cartera al día, garantizando el flujo de ingresos a la compañía y la cobertura a nuestros clientes (asegurados) así como los convenios establecidos con los proveedores.

12. OBJETIVO GENERAL Y ESPECIFICOS

12.1 Objetivo General

Desarrollar un programa de cobranza de la cartera líder para los clientes actuales y potenciales de Aon Colombia permitiendo la prestación de un mejor servicio y generar indicadores de rotación y provisión de manera eficiente.

12.2 Objetivos Específicos

- 12.2.1 Identificar las deficiencias actuales del proceso de cobranza de Aon Colombia.
- 12.2.2 Identificar como se encuentra el proceso de cartera frente a los competidores.
- 12.2.3 Identificar en el sistema Aon Acces las oportunidades de generación de cobranzas automáticas.
- 12.2.4 Generar una estrategia de cobro eficiente para los clientes de Aon Colombia.

13. MARCO REFERENCIAL

13.1 MARCO TEORICO

13.1.1 Cuentas por Cobrar

Las cuentas por cobrar son, al igual que cualquier activo, recursos económicos propiedad de una empresa que la generarán un beneficio en el futuro Forman parte del activo circulante Entre las principales cuentas que están incluidas en este rubro se encuentran: Clientes.

Documentos por cobrar Funcionarios y empleados Deudores diversos.

Asimismo pueden existir algunas otras cuentas tales como " Intereses por cobrar ", " Dividendos por cobrar ", " Renta por cobrar " y otros conceptos más por cobrar Las cuentas por cobrar a clientes representan la suma de dinero que corresponde a la venta de mercancías, o la prestación de servicios a crédito a un cliente La cuenta por cobrar llamada " funcionarios y empleados " son partidas por cobrar originadas por préstamos a funcionarios de la compañía.

El interés acumulado sobre documentos por cobrar y los anticipos a empleados se registran por separado como " Intereses por cobrar " De los varios tipos de partidas por cobrar que existen, las dos más conocidas son los documentos por cobrar y los clientes LA CUENTA DE CLIENTES Y SU INTERRELACIÓN CON EL CICLO DE VENTAS Y COBROS.

13.1.2 Cartera

Una Cartera se puede definir como un conjunto títulos valores, "papeles" a gestionar, acciones cotizadas en Bolsa o no cotizadas, obligaciones, pagarés, etc., es decir, todo lo que represente un derecho financiero, de futuro o de opción.

A la hora de gestionar una cartera hay que tener en cuenta muchos factores que van a influir para la toma de la última decisión, que va a ser la inversión en esos determinados títulos valores: el proceso de toma de decisión para la inversión y cuáles son los baremos a basarse en la toma de esa decisión, el valor de la compensación por renunciar al consumo actual, la inflación, el deterioro de la actual capacidad de consumo, el riesgo inherente a esa inversión, etc.

El cliente de la cartera lo único que quiere es ganar dinero. Si se dice que se "bate" el índice de la Bolsa o el de la Deuda se considera que se ha hecho una buena inversión, pero eso al cliente no le importa. No hay gestión de carteras eficiente sin tener en cuenta la situación del cliente, su situación fiscal, sus preferencias, su aversión al riesgo y demás factores que nos indiquen el camino para diseñarle financieramente un "traje a medida".

Debemos conocer al cliente, ya sea persona física o institución, haciéndole preguntas de todo tipo (ingresos, mercados preferentes, fiscalidad, patrimonio, riesgo...). Identificar cuáles son los objetivos del inversor (preferencia o aversión por el riesgo...), y sus limitaciones (pacifistas contra las industrias de guerra, árabes, verdes ecologistas, religión, en contra de petroleras, tabaquerías...).

Pero hay que sistematizar el cuestionario con ese cliente, con criterios científicos, para dejar perfectamente definidas sus preferencias y sus objetivos.

Además, el cliente quiere conocer al profesional, saber si puede confiar en él, probarle, para poder desentenderse de las inversiones y sentirse respaldado.

En este punto hay que tener mucho cuidado, ya que puede intentar deducir el sistema seguido por el profesional para la toma de decisiones de inversión con pequeñas cantidades y prescindir en un futuro del profesional con el resto de sus inversiones, creyendo haber encontrado la solución del juego, y desconociendo que es un juego sin solución exacta, sino fruto de la experiencia y del análisis continuado de los mercados.

Dependiendo de la edad y situación del inversor vamos a catalogarlo como vemos en el siguiente gráfico, dándonos un perfil aproximado del cliente. Salvo cuestiones patológicas, hay que desconfiar de personas que no se adecuen a estos modelos.

13.1.3 Proceso de Concesión del crédito y la administración y recuperación de cartera.

Todo el manejo del crédito y de la cartera es un verdadero proceso que comprende cuatro etapas: estudio de la solicitud, toma de decisión, administración de la cartera y cobranza. Es necesario observar estrictamente cada una de ellas para que el resultado final sea la exitosa recuperación de la cartera. Ignorar o realizar defectuosamente este

proceso ocasiona su pérdida o una serie de dificultades, a veces muy difíciles, para recuperarla.

13.1.4 Estudio de Solicitud de crédito

Se hace con la investigación del solicitante. Consiste en verificar los datos consignados en la solicitud de crédito e investigar las cuatro Cs. (carácter o moralidad, capacidad de pago, capital y condiciones tanto internas: <contrato, monto, tasa, amortización, garantías, plazo, descuentos>; como externas: <circunstancias sociales, políticas y económicas que pueden modificar seriamente las condiciones en que se concedió el crédito>.

Para decidir si se otorga o se niega la solicitud se cuenta con tres herramientas: los resultados obtenidos de la investigación del solicitante, la aplicación las políticas de crédito y el correcto criterio de quien tiene la función de tomar la decisión.

En efecto: los resultados del análisis del perfil del solicitante deben confrontarse con las políticas establecidas por la empresa crediticia para constatar si coinciden con ellas y de no hacerlo, analizar hasta qué punto se apartan como para negar el crédito solicitado o para hacer una aplicación más flexible sin correr riesgos innecesarios e irrazonables.

La toma de esta decisión exige en la persona que ejerce esta función un alto grado de recto criterio, juicio o discernimiento, que es la cualidad de decidir pronta y acertadamente. Es en esta etapa, cuando se necesita un gran criterio para atinar en la aplicación de las políticas crediticias de la empresa con la adecuada flexibilidad, pero simultáneamente sin correr riesgos innecesarios e irrazonables.

13.1.5 Administración de Cartera

Al conceder el crédito, se genera la cartera. Tomando un ejemplo de la generación humana, podría decirse que los genes de la cartera de los cuales depende que esté sana o enferma, son la adecuada investigación del deudor y la acertada toma de decisión. Generada la cartera es necesario realizar su seguimiento mediante una adecuada administración.

Administrar técnicamente la cartera es aplicar a ella las fases de la administración: a saber, planeación, organización, dirección, ejecución y control (o revisión)

Una de las más influyentes causas del deterioro de la cartera está en su poca o nula administración. Son pocos los sistemas con que se cuenta para hacer el seguimiento continuo de todos y de cada uno de los créditos otorgados. Además de esta deficiencia, hay otra: frecuentemente no se cuenta con personal en número suficiente y con la capacitación debida.

13.1.6 Recuperación de la cartera

En el proceso de crédito las tres etapas anteriores son como una medicina preventiva. Sin embargo, a pesar de la adecuada aplicación de ellas, muchas cuentas bien *generadas* se *degeneran* (morosidad) por diversos motivos. La cobranza es la medicina curativa.

Para que realmente la cobranza sea efectiva se requiere conocer y aplicar técnicas adecuadas.

13.1.7 Estructura departamento de cartera

Cualquier estructura organizacional puede ser eficiente, si se administra con el personal adecuado

Esto se puede comprobar al ver la diversidad de organización, que existe en las diversas industrias (petróleo, química, etc.) Por esto es un error clasificar una empresa o industria como centralizada o descentralizada teniendo en cuenta como único punto de vista la organización.

13.1.7.1 Departamento centralizado

Las oficinas centrales realizan todas las operaciones. No hay otras oficinas o sucursales; y si existen, no pueden decidir sin la previa autorización de la oficina principal o central. Esto significa que el gerente en la casa matriz aprueba los créditos y administra la cartera de toda la empresa.

13.1.7.2 Departamento Centralizado

Las sucursales operan en forma independiente, razón por la cual realiza la totalidad de las funciones relativas a su actividad, obviamente basada en

las políticas y en los procedimientos implantados por la dirección nacional y bajo el lógico control de ésta.

13.1.8 Actividades departamento de cartera

Revisión de pagos y descuentos para tener al día los estados de cuenta y para vigilar la morosidad de éstas. Evitar al máximo los descuentos que, si se vuelven crónicos, hay que reportarlos a la gerencia.

Programas de cobranza. Todos los funcionarios del departamento son responsables de vigilar para que se cumplan los planes de cobranza establecidos.

Atención de problemas especiales de pago. Las soluciones ante los problemas especiales de pago, son tomadas por el Director de Cartera, teniendo en cuenta los puntos de vista de sus inmediatos colaboradores.

Control de plazos especiales para el pago. Concederlos solamente cuando exista absoluta necesidad de hacerlo y cuando se conceden avisar oportunamente a todos los funcionarios involucrados en el caso.

Manejo de órdenes dudosas. Los pedidos que para la cobranza presentan especial dificultad por reclamos, deben ser investigados para que el Director decida qué debe hacerse.

Servicios al deudor. Frecuentemente se reciben cartas o consultas de los deudores sobre cobranzas o sus pagos. En algunas empresas se estima que toda esta correspondencia es de la incumbencia del Departamento de Cartera, para tener un mejor conocimiento de los deudores.

13.1.9 Seguimiento cartera

Este seguimiento de la cartera debe determinar las causas de su mora. Por consiguiente, el análisis no puede limitarse a una simple información de tipo estadístico o contable, sino que además debe procurar el estudio de cada una de las cuentas.

La posibilidad de efectuar una correcta evaluación depende de la existencia y disponibilidad de una información adecuada. Se trata de poner en práctica procedimientos no de simple contabilidad, sino de gestión. La primera produce una

información necesaria pero histórica; la segunda es de carácter dinámico y ofrece la posibilidad de efectuar análisis pormenorizado para facilitar la toma de decisiones.

El objetivo final del control de la cartera es su análisis tanto de la que está al día como de la morosa, poniendo al alcance de quienes tienen responsabilidad y poder decisorio en la administración de la cartera los elementos de juicio necesarios para mejorar la eficiencia de su gestión.

Todas las gestiones de cobranza deben ser controladas y evaluadas.. Sería inútil adelantar una gestión sin un control que indique su efectividad o inoperancia y en esta forma poder hacer los ajustes para la que la gestión sea eficiente.

Un procedimiento de cobranza puede ser efectivo en determinadas circunstancias, pero obsoleto en otras. Por eso controlar los resultados de los procedimientos de cobranza. De esta evaluación puede surgir en algunos casos la necesidad de revisar las políticas de cobranza.

Habitualmente se suelen tener como medidas de la calidad de la cartera morosa los siguientes porcentajes:

PORCENTAJE CARTERA VENCIDA	CALIDAD DE LA CARTERA
Entre 1 y 8 %	Aceptable
Entre 9 y 15 %	Preocupante
Más del 15 %	Alarmante

Tabla 1: Calidad de cartera

13.1.10 Causales de mora en la cartera

Altos intereses, concentración del crédito en un solo sector o en determinadas personas, sobreendeudamiento de las personas o de las empresas, concesión de créditos sin determinar el riesgo financiero, desempleo, recesión económica, nerviosismo internacional.

La función primordial del control de la cartera es lograr su recuperación rápida, segura y económica. Para lograr esto es necesario contar con un plan que abarque desde el estudio del solicitante hasta la recuperación total de la cartera. Con él se deben formular ciertos objetivos, que orienten este control y que al mismo tiempo permitan informar, corregir o acentuar ciertos aspectos del plan formulado. Los objetivos más importantes de este control son:

Evaluar cambios en las políticas de cobranza administrativa y prejudicial. Si existe un continuo y eficaz control de la cartera, especialmente en lo referente a la gestión de cobranza, se podrá analizar con base en los resultados obtenidos, si es necesario efectuar cambios en las políticas de cobranza.

Analizar los costos de operación. Como anteriormente se dijo, importa conocer los costos de la cobranza por razón de la deuda y por cliente, pues es frecuente encontrar actividades en las que los costos son superiores a las utilidades.

4.1.11. Definición seguros

El código de Comercio no define el Contrato de Seguro, simplemente señala sus características. El seguro es un contrato consensual mediante el cual una persona jurídica denominada asegurador, debidamente autorizada para ello, asume los riesgos que otra persona, natural o jurídica, le traslada, a cambio de una prima.¹

4.1.12 Características de Orden Legal del Contrato de Seguro.

El artículo 1036 del Código de Comercio dice que “el Seguro es un contrato consensual, bilateral, oneroso, aleatorio y de ejecución sucesiva”. Describamos brevemente cada una de dichas características:

¹ Código de Comercio. 2008. Capítulo 1. p.170

Consensual

Hasta la Ley 389 de 1997, el Contrato de Seguro era solemne; la solemnidad consistía en la expedición de la póliza. El derogado artículo 1046 del Código de Comercio señalaba, “el documento por medio del cual se perfecciona y prueba el contrato de seguro se denomina póliza”. Actualmente dicho artículo asigna a la póliza funciones exclusivamente probatorias (demostrando ocurrencia y cuantía).

La consensualidad responde a la mayor agilidad que demandan los negocios en el mundo moderno y se acomoda mejor al contexto del resto de legislaciones. Además evita el problema que se suscitaba con los anexos temporales, mediante los cuales se otorgaba el amparo, mientras se expedía la póliza y además mientras se hacía el pago del Seguro, esto daba lugar a no pocos problemas, pues muchas veces se vencían los anexos, sin haberse pagado la póliza ocasionando dificultades que llegaban a estrados judiciales; todo lo cual termina con la nueva característica de consensualidad que acogió el Legislador en la mencionada Ley.

Bilateral

Porque genera obligaciones para cada una de las partes, siendo las dos que emergen como más importantes, para el asegurador, la de pagar el Seguro, de ocurrir el siniestro, en el entendido de que haya cobertura e inexistencia de lo que la doctrina suele llamar Causales de Inoperancia del Contrato de Seguro, las cuales veremos en el capítulo pertinente y, por parte del tomador, la de pagar la prima. En su respectivo capítulo veremos con detenimiento cada una de las obligaciones de éste.²

Oneroso

De acuerdo con el artículo 1497 del Código Civil, el Contrato es gratuito cuando sólo tiene por objeto la utilidad de una de las partes, sufriendo la otra el gravamen; y oneroso cuando tiene por objeto la utilidad de ambos contratantes, gravándose cada uno a beneficio del otro. En el Contrato de Seguro se grava el Tomador con el pago de la prima y el Asegurador con el del siniestro.

Aleatorio

Conforme con el artículo 1498 del Código Civil, el Contrato Oneroso es conmutativo cuando cada una de las partes se obliga a dar o hacer una cosa que se mira como

² PALACIOS, Fernando. Seguros Temas Esenciales. Bogota: Universidad de la Sabana. 2007. p.13-16

equivalente a lo que la otra parte debe dar o hacer; y si el equivalente consiste en una contingencia incierta de ganancia o pérdida, es aleatorio.

Para nuestro Legislador el Contrato de Seguro es aleatorio, sin embargo a nivel de doctrina, el tema ha sido objeto de discusión, pues hay quienes afirman que con el desarrollo de las matemáticas y en particular de la actuaría no se entiende cómo pueda un asegurador desconocer las contingencias a las que está expuesta su Compañía, con lo cual se desvirtúa la imposibilidad de enfrentarse a una contingencia incierta de ganancia o pérdida.

La discusión, ciertamente, es sólo de tipo académico, pues está claro que para nuestro Legislador el Contrato sub-examine es aleatorio; consideramos que analizada la operación de aseguramiento individualmente no cabe duda de que allí juega el azar, pues no se sabe si ocurrirá el siniestro, ni cuándo. En los Seguros de Vida, se conoce lo primero, pero no lo segundo.

Vista la operación del seguro de manera global, el análisis es diferente, veamos el siguiente ejemplo: Es usual escuchar a los asegurados comentar indistintamente una de las siguientes situaciones: tomé mi Seguro de Automóviles hace diez años, no he hecho cosa distinta que pagar la prima y jamás he reclamado un siniestro, porque no lo he tenido; otros comentan como al tomar un Seguro sobre un automóvil que acaban de comprar, sufrieron un accidente automovilístico a las pocas cuerdas del concesionario que les hizo entrega del vehículo; esto demuestra a las claras, para solo señalar este ejemplo, que el seguro individualmente considerado es aleatorio; entendida la operación de manera global, es cierto que un asegurador conoce - debe conocer - las variables de ingresos y costos que determinarán sus resultados financieros y entre estas variables se encuentran las del resultado del negocio, porque conocen la experiencia siniestral y porque las desviaciones en la siniestralidad están protegidas con el reaseguro; visto el Seguro desde su operación global, puede afirmarse que el concepto de aleatoriedad se desdibuja, pero sin llegar a afirmar, en nuestro criterio, que se elimine. Si fuere así, si tuviésemos variables en ingresos y costos tan previsibles, así sea con el apoyo de las matemáticas y su actual desarrollo, no se entendería la cantidad de Compañías de Seguros que en el mundo entero han entrado en falencia.

La consecuencia práctica de que el Contrato de Seguro sea aleatorio es que no se le aplica la teoría de la imprevisión consagrada en el artículo 868 del Código de Comercio, de acuerdo con el cual: "Cuando circunstancias extraordinarias, imprevistas o imprevisibles, posteriores a la celebración de un contrato de ejecución sucesiva, periódica o diferida,

alteren o agraven la prestación de futuro cumplimiento a cargo de una de las partes, en grado tal que le resulte excesivamente onerosa, podrá pedir su revisión. El Juez procederá a examinar las circunstancias que hayan alterado las bases del contrato y ordenará, si ello es posible, los reajustes que la equidad indique; en caso contrario, el juez decretará la terminación del contrato. Esta regla no se aplicará a los contratos aleatorios ni a los de ejecución instantánea”.

Como ejemplo práctico de la aleatoriedad en el Contrato de Seguro, tenemos el de las cotizaciones de Seguros. Si un asegurador cotiza el valor de una póliza con base en la experiencia siniestral que le presentan, siempre que sean datos ciertos y presentados de buena fe - y otorgado el Seguro - varían en el decurso del mismo las condiciones de siniestralidad, porque se aumenta la mortalidad en el país, si se trata de un Seguro de Vida, o la accidentalidad, si es un Seguro de Automóviles, el Asegurador no podrá invocar la teoría de la Imprevisión durante la vigencia del Seguro, de acuerdo con el último inciso del artículo transcrito.

Ejecución Sucesiva

Porque las obligaciones se cumplen durante la ejecución del contrato. Si bien la de pagar el valor del Seguro puede ser en un solo instante, se pueden pactar varios instalamentos para su pago, y además, existen otras obligaciones que se desarrollan junto con el Contrato, como la de mantener el estado del riesgo.

4.1.13 Elementos Esenciales del Seguro

Interés Asegurable

Es la relación jurídico-económica que debe existir entre quien toma el Seguro con lo que se asegura, sea una vida, un bien, o el patrimonio de una persona. Lo cual se traduce en términos prácticos en el interés del tomador en que no ocurra el siniestro, es así como el dueño de la casa, no está interesado en que ocurra el siniestro de incendio y quien toma un Seguro de Vida, sea sobre sí mismo, o sobre una persona a la que se encuentra estrechamente ligado, sus padres, sus hijos, su cónyuge, tampoco tiene interés en que ocurra la muerte de alguno de sus seres queridos.³

Es usual, sin embargo, escuchar que el interés asegurable es lo que se asegura; si fuese así, una persona podría tomar seguros sobre la vida o bienes de cualesquiera otras

³ Fernando. Seguros Temas Esenciales. Bogota: Universidad de la Sabana. 2007. p.21-24

personas, colocarse como beneficiaria de las respectivas pólizas, y precisamente por carecer de interés asegurable frente a lo que se asegura, ocasionar el siniestro, recibiendo el valor del Seguro, lo cual no solo provocaría acciones delictuosas, sino el fin de la institución de Seguro por razones que por obvias evitamos explicar.

El Interés Asegurable en los Seguros de Daños: El único límite que señala nuestra Ley comercial al interés asegurable en los Seguros de Daños es que lo que se asegura pertenezca al patrimonio de una persona que pueda ser afectado, directa o indirectamente, por la realización de un riesgo, es decir, por la ocurrencia de un siniestro (Art. 1083 C. de Co.).

Riesgo Asegurable

El Código de Comercio define el riesgo así: “Denominarse riesgo el suceso incierto que no depende exclusivamente de la voluntad del tomador, del asegurado o del beneficiario y cuya realización de origen a la obligación del asegurador. Los hechos ciertos, salvo la muerte, y los físicamente imposibles, no constituyen riesgos y son, por lo tanto, extraños al contrato de seguro. Tampoco constituye riesgo la incertidumbre subjetiva respecto de determinado hecho que haya tenido o no cumplimiento”.

Actualmente no puede aseverarse que el riesgo sea un hecho futuro e incierto, al menos en todos los casos, pues la Ley 389 de 1997 en su artículo 4o. dispuso: “En el seguro de manejo y riesgos financieros y en el de responsabilidad la cobertura podrá circunscribirse al descubrimiento de pérdidas durante la vigencia, en el primero, y a las reclamaciones formuladas por el damnificado al asegurado o a la compañía durante la vigencia, en el segundo, así se trate de hechos ocurridos con anterioridad a su iniciación”.

Lo anterior significa que en el Seguro de Manejo y Riesgos Financieros podrán ampararse siniestros (pérdidas) siempre que se descubran durante la vigencia del mismo, “así se trate de hechos ocurridos con anterioridad a su iniciación”.

Y que el damnificado en un Seguro de Responsabilidad podrá reclamar al asegurado o a la compañía aseguradora durante la vigencia de este Seguro, aún cuando el siniestro (hechos ocurridos), haya sucedido antes de la iniciación del Seguro de Responsabilidad.

La concordancia que ha debido tenerse con la expedición del artículo 4o. de la Ley 389 de 1997 y el texto del artículo 1054, que ha debido quedar en su parte final, así: “... Salvo lo dispuesto en el artículo 4o. de la Ley 389 de 1997, los hechos ciertos, salvo la muerte, y los

físicamente imposibles, no constituyen riesgos y son por lo tanto extraños al Contrato de Seguro”.

Salvo la excepción introducida por la Ley 389 de 1997 en su artículo 4o., y el riesgo putativo en el Seguro Marítimo (que regula el art. 1705 C. Co, de acuerdo con el cual “... es válido el seguro marítimo sobre el riesgo putativo, esto es, el que sólo existe en la conciencia del tomador o del asegurado y del asegurador, bien sea porque ya haya ocurrido el siniestro o bien porque ya se haya registrado el feliz arribo de la nave en el momento de celebrarse el contrato...”), el riesgo es un hecho futuro e incierto que no depende exclusivamente de la voluntad del tomador,

En punto del requisito conforme al cual el riesgo debe ser futuro, salvo las excepciones vistas, y además, no debe depender exclusivamente de la voluntad de las personas que cita el art. 1055, valen la pena dos reflexiones: ¿Es asegurable el suicidio?; la discusión se plantea por cuanto de acuerdo con el artículo en comento, no son asegurables los hechos que dependen exclusivamente de la voluntad del tomador, del asegurado o del beneficiario ; la verdad es que hoy las pólizas admiten la cobertura de suicidio, siempre que haya pasado un lapso considerable de tiempo, en la práctica no inferior a un año, contado a partir de la iniciación de la vigencia de la póliza. La razón es la de que no puede afirmarse que tal acto (el suicidio) dependa exclusivamente de la voluntad de cualquiera de los actores enunciados en el artículo, pues ésta se encuentra gravemente alterada; no de otra manera se explicaría conducta tan contraria al más preciado de los bienes, cual es la de autoeliminar la vida.

Es concurrente la doctrina al señalar que cuando se otorga un Seguro de Vida, la aseguradora está frente a un hecho cierto, cual es la muerte. Sin embargo, la incertidumbre radica en cuándo ocurrirá.

La incertidumbre subjetiva, es decir la duda del tomador respecto de si se ha realizado o no el riesgo, o en otras palabras si ha ocurrido o no el siniestro, no es asegurable. Se exceptúa - como quedó visto - el riesgo putativo en el Seguro marítimo el cual sí es permitido (Art. 1706 del C. de Co), lo cual no pasa de ser un rezago de la legislación que reconocía la dificultad en las comunicaciones propia de siglos muy anteriores al actual, lo que amerita cambio en la Legislación.

El dolo, la culpa grave y los actos meramente potestativos del tomador, asegurado o beneficiario son inasegurables; este es un artículo imperativo que no puede ser cambiado por voluntad de las partes, así se desprende de su texto, no obstante que no se encuentra

citado en el artículo 1162 que señala las normas que tienen carácter imperativo. Semejante a la crítica que hicimos al comentar líneas atrás el artículo 1054, faltó debida concordancia en el Legislador al expedir la Ley 45 de 1990, pues en su artículo 84 señala al tratar el Seguro de Responsabilidad (incorporado en el artículo 1127 del C. de Co.) que “Son asegurables la responsabilidad contractual y la extracontractual, al igual que la culpa grave con la restricción indicada en el artículo 1055”. La pésima concordancia genera justificada duda al intérprete, pues finalmente no se entiende si es permitida la asegurabilidad de la culpa grave en el Seguro de Responsabilidad.

Nuestra interpretación es la de que, con una mala redacción, lo que se quiso con la Ley 45 de 1990, fue abrir camino al aseguramiento de la culpa grave en el Seguro de Responsabilidad, tal como ocurre en Francia, con lo cual se logra una mejor cobertura a la comunidad que ahora podrá tener quedar cubierta bajo este amparo así el causante del daño haya actuado con culpa grave. Un ejemplo práctico es el de que un conductor que atropelle a una persona en contravía por una vía arteria, puede quedar cubierto por un Seguro de Responsabilidad Civil, a pesar de haber cometido el daño con culpa grave, salvo que la póliza la excluya.

El asegurador puede, a su arbitrio asumir todos o algunos de los riesgos a que estén expuestos el interés o la cosa asegurados, el patrimonio o la persona del asegurado, siempre que no se contravenga el artículo 1055 del C. Co., a ello se refiere la parte inicial del artículo 1056 cuando dice que “con las restricciones legales”, podrá asumir los riesgos como acabamos de señalarlo.

Sin embargo, en sentencia de la Corte Constitucional No. T- 1165/2001, la Corte consideró que era obligatorio para una Compañía de Seguros expedir un Seguro de Vida para proteger a dos solicitantes del mismo que declararon ser poseedores asintomáticos del virus del virus de inmunodeficiencia humana VIH. Para la Corte Constitucional las compañías de Seguros, “de ordinario, no sólo despliegan su poder en el momento inicial, al fijar unilateralmente las condiciones generales del contrato , sino que en el curso de la relación negocial – se ha observado por parte del legislador histórico, de manera no infrecuente, esquivan o dilatan injustificadamente el cumplimiento de sus compromisos.”

Al referirse a la actitud de la aseguradora en el sentido de denegar el seguro en el caso en mención, dice: “Esta conducta asumida por la entidad aseguradora, es discriminatoria y no consulta los propósitos que rigen el Estado Social de Derecho fundado en el respeto a la dignidad humana, pues no se puede concebir bajo ningún argumento que el ser portador asintomático de VIH, sea una exclusión para adquirir un seguro de vida. No hay ninguna

disposición legal, que así lo contemple y de existir dicha disposición desconocería los postulados constitucionales.”

El artículo 1056 del C. Co. permite al asegurador aceptar o rechazar los riesgos que se le propongan, por tanto la asegurador en el precitado caso está en todo su derecho de rechazarlos, de otra parte, con esta sentencia se rompe el equilibrio contractual porque se lleva a que las compañías de Seguros tengan que aceptar riesgos que se asemejan más a siniestros.⁴

Prima o precio del Seguro

No podría funcionar el mecanismo técnico-jurídico de previsión denominado seguro, sin la debida provisión del fondo que le permite atender el pago de la siniestralidad; es a esta función fundamental para que el seguro pueda existir, a la que se refiere el artículo 1045 como elemento esencial del contrato de Seguro. Nótese que no puede ser al pago de la prima en sí mismo considerado, si así fuere, no habría posibilidad de los plazos que la misma ley permite hacer a las compañías de seguros.

Sin embargo, es común que los autores al referirse a la prima como elemento esencial del contrato de seguro, aborden el tema desde el punto de vista del pago de la misma; basta que quede claro que no es el pago el elemento esencial, sino la necesidad de que la institución misma cuente con el fondo de primas que es con el que se atenderán los siniestros.

En cuanto al pago de la prima, debe tenerse en cuenta que hay un régimen para los Seguros de Daños y los Seguros de Vida Grupo y otro para los Seguros de Vida Individual. El primer grupo está regulado por los artículos 1066 y 1068 del C. de Co. y el segundo, por los artículos 1151, 1152 y 1153 del mismo Código.

En relación con los dos primeros artículos citados podemos resumir el régimen del pago de primas en los Seguros de Daños y de Vida Grupo:

Quien debe hacer el pago es el tomador, tal como reza la primera parte del artículo 1066, “El tomador del Seguro está obligado al pago de la prima”. No se olvide que él, de acuerdo con el artículo 1037, es una de las partes del Contrato de Seguros y tiene como principal obligación la de pagar el precio del Seguro.

⁴ Fernando. Seguros Temas Esenciales. Bogota: Universidad de la Sabana. 2007. p.25-31

El plazo para el pago es, en principio, “a más tardar dentro del mes siguiente contado a partir de la fecha de la entrega de la póliza o, si fuere el caso, de los certificados o anexos que se expidan con fundamento en ella”. Antes de la Ley 45 de 1990 el artículo 1066 señalaba como plazo el de los diez días siguientes a la fecha de la entrega de la póliza, o si fuere el caso, de los certificados o anexos que se expidieran con fundamento en ella.

El plazo, sin embargo, puede ser variado por disposición de la Ley, o por las partes, es así como el artículo 1066 señala explícitamente que salvo disposición legal o contractual en contrario el pago se hará en los términos que se acaban de reseñar.

El artículo 1068 que debe estudiarse en concordancia con el 1066, fija la sanción por la mora en el pago de la prima, indicando que en caso de mora, es decir si no se ha pagado la prima dentro del mes siguiente, contado a partir de la fecha de entrega de la póliza, se producirá la terminación automática del contrato, además da derecho al asegurador para exigir el pago de la prima devengada y los gastos causados con ocasión de la expedición del contrato.

El artículo 1068 fue reformado por la Ley 45 de 1990 en su artículo 82; antes de la precitada norma, la mora en el pago de la prima producía la terminación del contrato a partir de la fecha del envío de la respectiva comunicación por el asegurador a la última dirección conocida del tomador; como puede apreciarse, actualmente el Legislador no exige el envío de ninguna comunicación, sino que la terminación por mora en el pago de la prima opera ope legis.

El efecto de la mora en el pago de la prima, ha querido el Legislador que sea plenamente conocido por el tomador, es así como dispone en el primer inciso del artículo 1068 que se acaba de reseñar, que se consigne en la carátula de la póliza en caracteres destacados, que su impago genera la terminación automática del seguro, por lo cual no debe ser causa de sorpresa para el tomador el gravísimo efecto de la mora.

Finalmente vale la pena anotar que la reforma en punto de la terminación automática del contrato de Seguro por mora en el pago de la prima, obedeció a los altos índices que mostraba la cartera vencida de las compañías de seguros y que por lo mismo ponían en peligro la institución aseguradora.

Para los Seguros de Vida individual, es decir aquellos que tienen reserva matemática, el Legislador establece una diferencia entre los Seguros que llevan más de dos años y los que llevan menos de dos; en este último evento, cuando el Asegurado no pague la primera prima o la primera cuota de ésta, se producirá la terminación del contrato, sin que el

asegurador tenga derecho para exigir las primas en mora (arts. 1151 y 1152 C. de Co.). Si lleva más de dos años, se terminará el Seguro cuando el valor de las primas atrasadas y el de los préstamos efectuados con sus intereses, excedan el valor de cesión o rescate (art. 1153 C. de Co.).⁵

4.1.14 Definición Riesgo

El riesgo se halla de forma implícita asociado a toda actividad: Todo suceso se ve marcado por las acciones del pasado, ¿Se puede, por tanto, actuar ahora para crear oportunidades en el futuro? el riesgo acompaña a todo cambio el riesgo implica elección e incertidumbre.⁶

4.1.15 Aon Colombia

Aon Corporation es el proveedor líder mundial de servicios de gestión de riesgos, correduría de seguros y reaseguros y consultoría de recursos humanos y outsourcing. A través de sus más de 59.000 colaboradores en todo el mundo, Aon ofrece clientes un valor añadido a través de la gestión de riesgos innovadoras y eficaces soluciones de productividad laboral.

	2010
Ingresos Totales	US \$ 8,5 Billones
Número de Empleados alrededor del mundo	59.000
Oficinas en el Mundo	500
Países	120

Tabla 2: Ingresos Aon 2010

⁵ Fernando. Seguros Temas Esenciales. Bogota: Universidad de la Sabana. 2007. p.25-31

⁶ Oviedo Acevedo Gilberto. El universo del Riesgo, seguro y reaseguro.2005. p.196

Crecimiento de Aon a través de los años
(Aon Risk Solutions, Aon Benfield, Aon Hewitt)



Desglose de los ingresos totales en el 2010

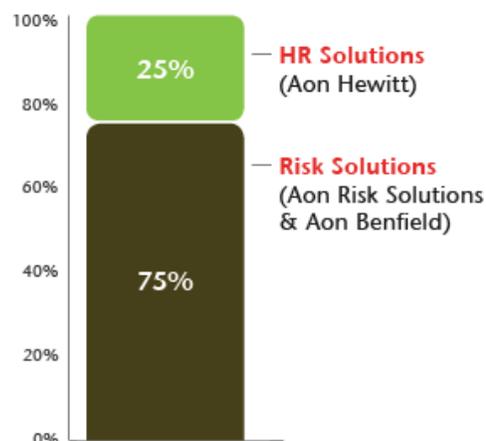


Grafico 1: Crecimiento Aon

Líder de la Industria Global Resources

Nuestros líderes en la industria global de los recursos, experiencia técnica y conocimiento de la industria son suministrados localmente a través de más de 500 oficinas en más de 120 países. Aon fue clasificado por A.M. Mejor que el N^o 1 mundial de corretaje de seguros en 2009, basada en los ingresos de intermediación, y elegido como el mejor intermediario de seguros, en el mejor intermediario de reaseguros y mejor gestor de cautivas en 2010 por los lectores de Business Insurance.

Aon reconocido hace muchos años que nuestros clientes quieren productos y servicios en torno a sus necesidades particulares y por profesionales con amplia experiencia en sus industrias y mercados locales. Hemos visto que la globalización exige dos funciones: recoger las mejores ideas de todo el mundo y brindar soluciones a nivel local. Con la distribución en todo el mundo, una amplia base de capital intelectual y tecnología de punta, han creado una empresa de servicios profesionales para lograr estos objetivos, todos los importantes se centraron en áreas cada vez más en la demanda: corretaje de seguros, gestión de riesgos y consultoría de capital humano.

Seguros y Gestión de Riesgos

Seguros y gestión de riesgo es ampliamente visto como un tema crítico en las salas de juntas. Es la piedra angular de la estructura de capital de cada empresa. Un programa mal construido puede que una organización sea vulnerable a los principales retrocesos de largo

plazo, o peor aún, insolvencia y quiebra. Cuando está bien diseñado, un programa de manejo seguro y el riesgo que libera a perseguir su visión sin obstáculos por las preocupaciones que usted pueda necesitar para acumular capital financiero o mantener niveles inusualmente altos de liquidez.

Consultoría de Capital Humano

Aon Hewitt es uno de los más importantes del mundo humano y el capital global de consultoría de gestión, proporcionando una gama completa de consultoría, outsourcing y servicios de corretaje de seguros. Sus profesionales poseen amplios conocimientos y experiencia en una variedad de campos y ayudan a las empresas de todos los tamaños atraer y retener los mejores talentos. Podemos ayudarle a obtener mejores resultados de negocios por encontrar, desarrollar, motivar y recompensar a los empleados de manera que se adapten a sus objetivos.

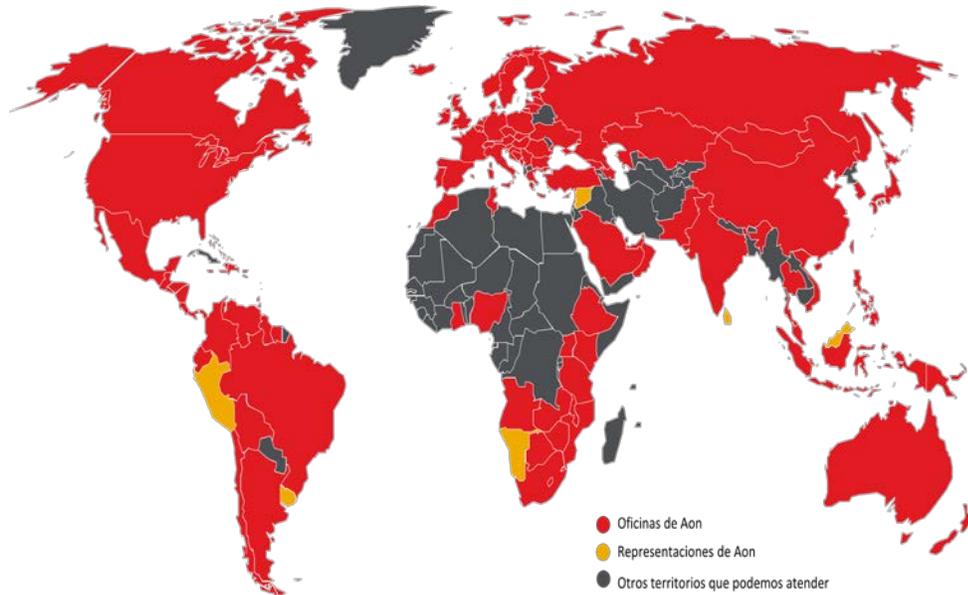
Reaseguro

El reaseguro es fundamental para ayudar a las compañías de seguros suscriben riesgo rentable, manteniendo o mejorando la solidez del capital y clasificaciones. Aon Benfield, corredor de reaseguros del mundo y líder en intermediación, ofrece a sus clientes soluciones de capital y servicios integrados, ofreciendo asesoramiento objetivo y fomentar la competencia entre reaseguradores de alta calificación y una serie creciente de proveedores de capital nuevo y alternativo. Los clientes son más capaces de diferenciarse y cumplir con sus objetivos de negocio con nuestros tratados y los servicios de colocación de reaseguro facultativo, los conocimientos de mercados de capital, y análisis y conocimientos técnicos, incluyendo la gestión de la catástrofe, la Agencia de Consejo actuarial y clasificación.

De manera efectiva entregar estos y otros servicios, Aon ha desarrollado una red global de recursos locales reunidos a través de nuestras unidades de negocios global y un sistema de Gestión de Cuentas Estratégicas. Estos recursos nos permiten ofrecer servicios en todo el mundo-a empresas multinacionales, las pequeñas empresas, agentes o corredores independientes, asociaciones y grupos de afinidad e incluso los consumidores individuales, con la experiencia local necesaria para satisfacer sus necesidades específicas.



Países operaciones Aon Corporation:



Angola	Ecuador	Kenya	Saipan	Botswana	Guernsey	New Zealand	Trinidad & Tobago
Antigua	Egypt	Korea	Saudi Arabia	Brasil	Guyana	Nicaragua	Tunisia
Argentina	El Salvador	Latvia	Serbia	British V.I.	Haiti	Norway	Turkey
Aruba	Estonia	Lebanon	Singapore	Bulgaria	Honduras	Oman	Turks & Caicos
Asia-Pacific	Fiji	Lesotho	Slovak Republic	Canada	Hong Kong	Pakistan	Uganda
Australia	Finland	Lithuania	Slovenia	Cayman Islands	Hungary	Panama	Ukraine
Austria	France	Luxembourg	South Africa	Chile	India	Papua New Guinea	United Arab Emirates
Azerbaijan	Georgia	Malawi	Spain	China	Ireland	Peru	United Kingdom
Bahamas	Germany	Malaysia	Suriname	Colombia	Isle of Man	Philippines	United States
Bahrain	Ghana	Malta	Swaziland	Costa Rica	Israel	Poland	Uruguay
Barbados	Gibraltar	Mexico	Sweden	Croatia	Italy	Portugal	Vanuatu
Belgium	Greece	Morocco	Switzerland	Cyprus	Jamaica	Puerto Rico	Venezuela
Belize	Grenada	Mozambique	Taiwan	Czech Republic	Japan	Qatar	Vietnam
Bermuda	Guam	Netherlands Antilles	Tanzania	Denmark	Jordan	Romania	Yemen
Bolivia	Guatemala	Netherlands	Thailand	Dominican Republic	Kazakhstan	Russia	Zambia
Zimbabwe							

Grafico 2: Distribución Aon en el mundo

Historia y Hechos de Aon Colombia

Fundado en 1979, conocido nacionalmente como Bernardo Sáiz De Castro y con un trasfondo de asegurador, llegó a ser uno de los más importantes corredores de seguros de Colombia. En 1996 se integró con Aon Corporation y se convirtió en Aon Colombia S.A., logrando una especialización en el manejo profesional de los riesgos, prevención de pérdidas y consultoría. Posteriormente, adquiere corredores locales como Centurión Ltda. Y Montejo Hoyos Ltda. En 1998 se fusiona con Alexander & Alexander tanto en Colombia como en el mundo y más tarde con Gil & Carvajal de España.

Nuestro principal compromiso es brindar a nuestros clientes el mejor de los servicios, por esta razón, contamos con una organización profesional eficiente y productiva donde nuestro principal recurso es el talento humano. Al mismo tiempo, utilizamos modernas herramientas de gestión gerencial, como la planeación estratégica y el concepto de calidad total, enfocados específicamente a la prestación del mejor servicio y el mantenimiento de los mayores estándares de seriedad y profesionalismo.

El alto desempeño obtenido por Aon Colombia, coincide con las estrategias y políticas desarrolladas e implementadas durante los últimos años por Gregory C. Case, Presidente & CEO de Aon Corporation. Su visión se centra en ofrecer valor distintivo a nuestros clientes, con el mejor talento humano, para alcanzar la excelencia operacional.

Estructura Organizacional de Aon Colombia

Aon Colombia cuenta con una gran variedad de recursos que le permiten entregar el mejor servicio en todo el país. Cuentan con unidades de negocio integrales, estructuradas cuidadosamente, para atender las necesidades y expectativas de sus clientes.

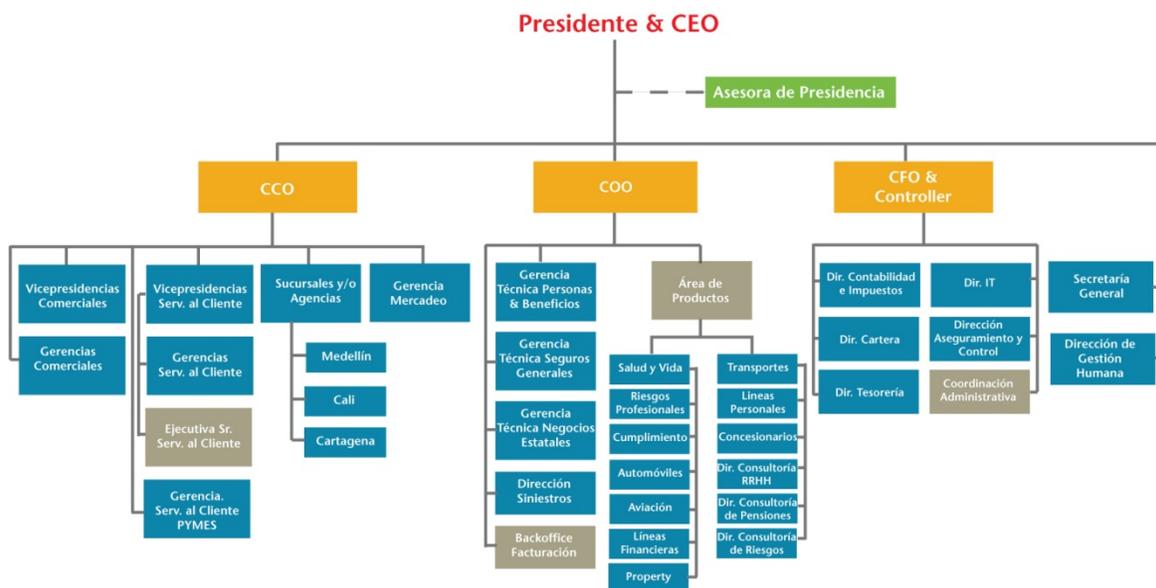


Gráfico 3: Organigrama Aon Colombia

Servicios ofrecidos en el corretaje de seguros





Grafico 4: Servicios Aon Colombia

4.1.16 Objetivo área de cartera Aon Colombia

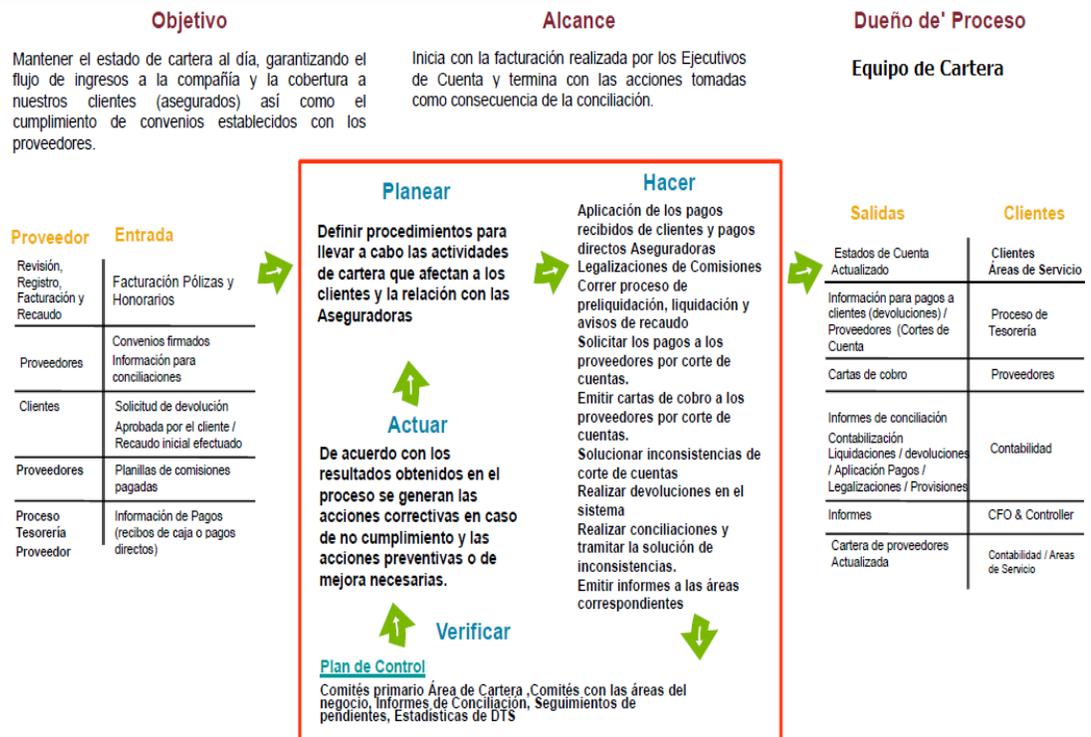


Grafico 5: Objetivos y alcance área de Cartera

4.1.17 Estructura área de cartera



Grafico 6: Estructura área de cartera

4.1.18 Procesos actuales área de cartera Aon Colombia

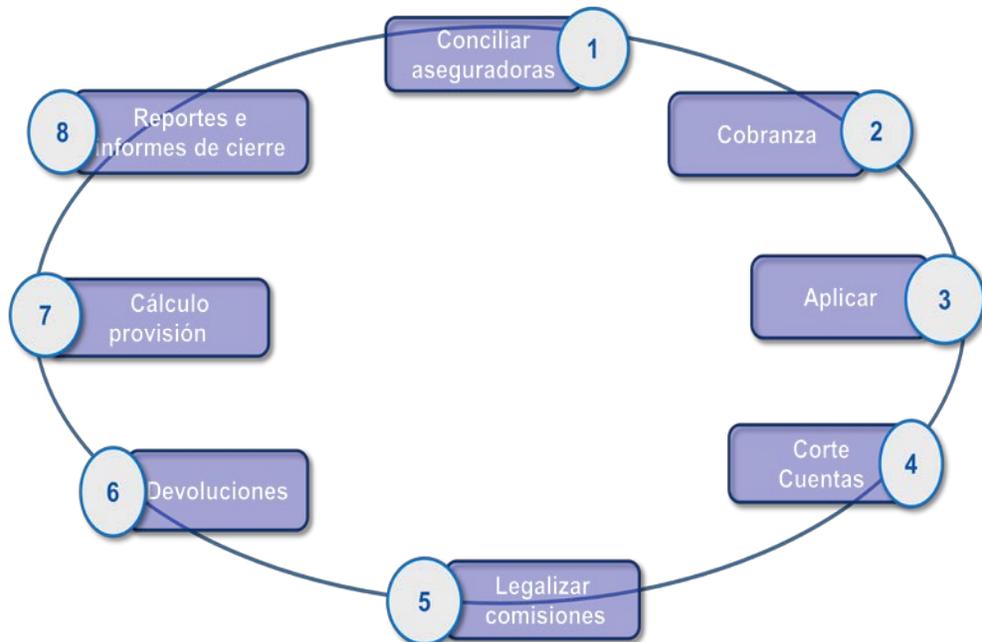


Grafico 7: Procesos área de cartera

4.1.19 Procesos Conciliación

1 Conciliar Aseguradoras Desde que la compañía de seguros envía la cartera hasta que se genera el Informe de la conciliación			
Sub Proceso	Descripción	Área Responsable	
Para todas las compañías de seguros			
Subproceso Conciliar	▪ Solicitar informe cartera a compañías de seguros y preparar archivos.	▪ Analista recibe información por e-mail, prepara archivos, completa campos, unifica formatos.	▪ Cartera
	▪ Generar cubo cartera	▪ Analista genera cubo en Aon Acces	▪ Cartera
	▪ Cargar informe en AA (herramienta conciliación automática)	▪ Analista carga informes de cartera de aseguradoras y de Aon en módulo UT y realiza proceso de conciliación.	▪ Cartera
	▪ Elaborar informe de conciliación	▪ Analista envía por e-mail el informe a las compañías de seguros, ejecutivos de cartera y ejecutivos de cuenta.	▪ Cartera

Tabla 3: Proceso de conciliación

4.1.20 Proceso de aplicación

3 Aplicar Desde que el área de tesorería elabora el RBO, MDI o RBH; hasta que se efectúa la aplicación a la cartera del cliente			
Sub Proceso	Descripción	Área Responsable	
La aplicación puede ser individual (APL) ò en lotes (IMD)			
Subproceso Aplicar	▪ Generar informe diario de PPL.	▪ Ejecutivo de cartera verifica que el cliente tenga cartera pendiente y que las OE correspondan con el valor recaudado.	▪ Cartera
	▪ Realizar cuadro de RBO o RBH con operaciones en cartera	▪ Ejecutivo de cartera obtiene información para aplicar el pago.	▪ Cartera
	▪ Registrar APL o IMD	▪ Ejecutivo de cartera genera documento de aplicación en Aon Acces	▪ Cartera
		▪ Analista envía por e-mail el informe a las compañías de seguros, aviso de recaudo.	

Tabla 4: Proceso de aplicación

4.1.21 Proceso de corte de cuentas

<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; width: 30px; height: 30px; display: flex; align-items: center; justify-content: center; margin-right: 10px;">4</div> <div> <p>Corte de Cuentas</p> <p>Desde que se genera el proceso de cobranza posterior a la aplicación del pago hasta que se realiza el pago/cobro a la compañía de seguros y se publican los cortes por aseguradora en la página Web</p> </div> </div>		
Sub Proceso	Descripción	Área Responsable
Para las compañías de seguros con convenio de corte		
Subproceso Corte Cuentas ▪ Generar cobranza en la fechas estipuladas	▪ Analista corre en el modulo de liquidaciones la opción de cobranza	▪ Cartera
▪ Generar proceso de preliquidación y liquidación en AA	▪ Analista genera en el modulo de liquidaciones procesos de preliquidación y liquidación	▪ Cartera
▪ Generar interfaces contables	▪ Analista genera interfaz en el modulo de interfaces contables en AA	▪ Cartera
▪ Realizar informe de corte de cuentas a las aseguradoras	▪ Analista genera reportes en PDF y entrega a la mesa de ayuda para publicación en la página web	▪ Cartera

Tabla 5: Proceso corte cuentas

4.1.22 Proceso de legalización de comisiones

<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; width: 30px; height: 30px; display: flex; align-items: center; justify-content: center; margin-right: 10px;">5</div> <div> <p>Legalizar comisiones</p> <p>Desde que la compañía de seguros realiza el pago de las comisiones, hasta que se genera el documento IMD de aplicación de legalización de comisiones</p> </div> </div>		
Sub Proceso	Descripción	Área Responsable
Para las compañías de seguros que no operan con convenio de corte y para los ramos de ARP,		
Subproceso Legalizar comisiones ▪ Se genera reporte de la MDI ingresadas	▪ Analista consulta en AA modulo de liquidaciones las MDI.	▪ Cartera
▪ Solicitar información del pago recibido a Ejecutivos de cuenta y /o compañías de seguros	▪ Analista contacta a ejecutivos o compañías de seguros via e-mail u orden de mensajería.	▪ Cartera
▪ Generar cuadro de planillas	▪ Analista ordena información recibida –vs- operaciones a legalizar en AA.	▪ Cartera
▪ Generar IMD de legalización	▪ Analista prepara formato en excell para cargue automático ó manual de documento IMD.	▪ Cartera

Tabla 6: Proceso Legalización de comisiones

4.1.23 Proceso de devoluciones

<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 5px; margin-right: 10px;"> 6 Devoluciones </div> <div style="background-color: #e6e6fa; padding: 5px;"> Desde que el cliente solicita la devolución, hasta que tesorería efectúa el pago Y se reporta éste al Ejecutivo de cuenta </div> </div>			
Sub Proceso	Descripción	Área Responsable	
Por solicitud del cliente			
Subproceso Devoluciones	<ul style="list-style-type: none"> Recibir solicitud de devolución del cliente o Ejecutivo de cuenta 	<ul style="list-style-type: none"> Analista recibe solicitud por e-mail. 	<ul style="list-style-type: none"> Cartera
	<ul style="list-style-type: none"> Analizar requisitos de la solicitud 	<ul style="list-style-type: none"> Analista verifica soportes e información del cliente y de las OE o RBO a devolver en AA 	<ul style="list-style-type: none"> Cartera
	<ul style="list-style-type: none"> Generar documento OPG en AA e interfaz 	<ul style="list-style-type: none"> Analista registra información del solicitante mediante documento OPG y genera interfaz contable. 	<ul style="list-style-type: none"> Cartera
	<ul style="list-style-type: none"> Entrega de documentos a tesorería para giro al cliente 	<ul style="list-style-type: none"> Analista verifica el pago y envía soporte al ejecutivo de cuenta 	<ul style="list-style-type: none"> Cartera

Tabla 7: Proceso devoluciones

4.1.24 Proceso de cálculo de provisión

<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 5px; margin-right: 10px;"> 7 Calcular provisión </div> <div style="background-color: #e6e6fa; padding: 5px;"> Desde que genera el cubo de cartera de cierre, hasta que se identifican las operaciones de provisión y desprovisión. </div> </div>			
Sub Proceso	Descripción	Área Responsable	
Provisión:			
Subproceso Cálculo provisión	<ul style="list-style-type: none"> Generar cubo de cartera de operaciones y de honorarios 	<ul style="list-style-type: none"> Analista genera cubo en AA. 	<ul style="list-style-type: none"> Cartera
	<ul style="list-style-type: none"> Realizar informe de cartera por edades 	<ul style="list-style-type: none"> Analista genera tabla dinámica 	<ul style="list-style-type: none"> Cartera
	<ul style="list-style-type: none"> Identificar operaciones a desprovisionar, operaciones de gastos compartidos. 	<ul style="list-style-type: none"> Analista verifica CDP vigentes, RBO no aplicados, pagos directos no aplicados genera relación en excell 	<ul style="list-style-type: none"> Cartera
	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar informe de provisión 	<ul style="list-style-type: none"> Analista envía por e-mail el informe al Director de cartera para reporte a contabilidad y Chicago. 	<ul style="list-style-type: none"> Cartera

Tabla 8: Proceso calculo provisión

4.1.25 Proceso de reportes e informes

<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; width: 30px; height: 30px; display: flex; align-items: center; justify-content: center; margin-right: 10px;">8</div> <div> <p>Reportes e informes de cierre</p> <p>Desde que se generan los diferentes cubos (cartera, recaudos, producción), hasta que se entregan los reportes e informes a los usuarios de la información</p> </div> </div>			
Sub Proceso	Descripción	Área Responsable	
Informes para contabilidad, Chicago y de gestión para las Unidades			
Subproceso Reportes	<ul style="list-style-type: none"> Generar cubos de cartera, producción y recaudos. 	<ul style="list-style-type: none"> Analista genera en Aon Acces los cubos 	<ul style="list-style-type: none"> Cartera
	<ul style="list-style-type: none"> Generar informe específico 	<ul style="list-style-type: none"> Analista prepara y revisa el informe en excell 	<ul style="list-style-type: none"> Cartera
	<ul style="list-style-type: none"> Enviar los informes o reportes 	<ul style="list-style-type: none"> Analista envía a cada Gerente el respectivo informe con copia al Director de Cartera 	<ul style="list-style-type: none"> Cartera
	<ul style="list-style-type: none"> Reunión gestión. 	<ul style="list-style-type: none"> Analista cita y realiza reunión de gestión con cada Gerente y sus ejecutivos. 	<ul style="list-style-type: none"> Cartera

Tabla 9: Proceso informes cierre

4.1.26 Proceso de cobranzas

<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; width: 30px; height: 30px; display: flex; align-items: center; justify-content: center; margin-right: 10px;">2</div> <div> <p>Cobranza</p> <p>Desde que la cartera del cliente presenta una madurez > 30 días hasta que se Obtiene el recaudo en Aon ó en la compañía de seguros</p> </div> </div>			
Sub Proceso	Descripción	Área Responsable	
Distribución de Gerencias por Ejecutivo de cartera			
Subproceso cobranza	<ul style="list-style-type: none"> Generar cubo de cartera por gerencia. 	<ul style="list-style-type: none"> Analista prepara informe de cobranza por Gerencia. 	<ul style="list-style-type: none"> Cartera
	<ul style="list-style-type: none"> Verificar clientes críticos en conciliación con aseguradoras. 	<ul style="list-style-type: none"> Analista revisa informe de conciliación por aseguradora. 	<ul style="list-style-type: none"> Cartera
	<ul style="list-style-type: none"> Generar cronograma de cobranza por Ejecutivo de cartera 	<ul style="list-style-type: none"> Analista prioriza gestión de cobranza. 	<ul style="list-style-type: none"> Cartera
	<ul style="list-style-type: none"> Realizar cobranza 	<ul style="list-style-type: none"> Analista registra resultado de la cobranza en informe por Gerencia. 	<ul style="list-style-type: none"> Cartera

Tabla 10: Proceso cobranza

Cobranza 2	Procesos	Restricciones	Riesgos
	•1. El ejecutivo de cartera identifica los clientes con cartera > 30 días (ò según convenio de pago) a llamar en el mes. 2. El ejecutivo de cartera contacta al cliente y realiza cobranza. 3. El ejecutivo de Cartera concilia cartera del cliente, consulta DTS y si es necesario solicita reenvío de documentos y/o facturación de negativos. 4. El ejecutivo de Cartera obtiene información del pago y/o compromiso de pago del cliente	1. No. De Clientes por Gerencia 2. Entrega y radicación de DR al cliente. 3. Retraso en la facturación 4. Información registrada en AA 5. Horarios de información de los clientes.	1. Cancelación de pólizas a los clientes. 2. Bloqueos de expedición.
Conclusiones: El número de clientes a contactar es muy alto por ejecutivo de cartera. Oportunidades de sinergia y / o mejora: • Mejorar la calidad de la información de la facturación (cargue automático de producción). • Centralizar la facturación y estandarización de la información de la facturación (formatos de Nos. de pólizas) • Eliminar procesos agrupados de facturación			

Tabla 11: Análisis proceso de cobranzas

Inconvenientes actuales del proceso de cobranza de cartera Aon

El principal inconveniente presentado en los procesos de cobranza de la cartera de Aon Colombia son las cancelaciones y bloqueos de las pólizas, hasta llegar a la pérdida de clientes.

Comportamiento

Edad	Total 31-60	% 31-60	Total 61-90	%61-90	Total 91-180	%91-180	Total 181-9999	%181-9999	Total por mes
Ene-10	2,672,283,486.98	31%	579,145,950.09	7%	406,707,992.55	5%	257,632,822.19	3%	8,587,298,905.39
Feb-10	1,321,850,902.72	13%	1,278,528,489.03	13%	432,986,665.93	4%	222,917,168.75	2%	9,907,546,162.44
Mar-10	2,255,830,507.25	25%	811,931,233.52	9%	653,024,124.13	7%	223,008,143.26	2%	9,079,601,210.48
Abr-10	2,587,396,049.00	29%	1,213,824,023.10	14%	670,054,248.00	8%	251,609,482.31	3%	8,934,005,468.14
May-10	1,415,296,847.29	14%	611,118,621.82	6%	748,263,582.76	7%	242,123,755.75	2%	10,130,092,774.09
Jun-10	1,626,003,046.95	16%	1,096,900,214.04	11%	533,435,281.88	5%	243,849,284.73	2%	10,130,092,774.09
Jul-10	3,204,686,544.27	33%	431,054,947.01	4%	543,053,274.62	6%	284,360,820.81	3%	9,704,526,838.41
Ago-10	2,944,323,660.65	31%	1,493,540,250.16	16%	574,019,466.27	6%	270,360,475.72	3%	9,493,043,560.50
Sep-10	2,088,572,654.54	25%	635,389,826.13	8%	544,685,672.10	7%	217,446,297.72	3%	8,190,815,915.35
Oct-10	1,436,466,738.54	18%	457,360,605.00	6%	377,227,983.95	5%	231,860,713.30	3%	7,910,601,259.01
Nov-10	1,536,477,449.20	22%	790,448,130.53	12%	291,195,585.62	4%	233,450,484.54	3%	6,872,930,883.60
Dic-10	1,667,925,037.03	23%	671,807,412.23	9%	314,261,438.74	4%	194,545,548.13	3%	7,232,873,776.97
Ene-11	2,121,283,543.91	26%	561,819,371.78	7%	493,680,467.61	6%	197,677,957.40	2%	8,242,362,291.13
PROMEDIO	2,067,568,959.10	24%	817,913,005.73	9%	506,353,521.87	6%	236,218,688.82	3%	8,801,214,755.35

Tabla 12: Análisis comportamiento cartera

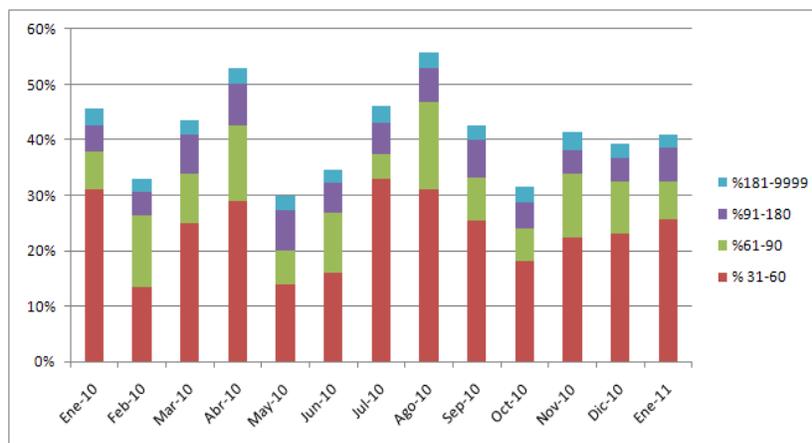


Grafico 8: Comportamiento cartera

MES	Total 0-30	% 0-30	Total 31-60	P. 31-60	Total 61-90	p-61-90	Total 91-180	p-91-180	Total 181-9999	p-181-999	TOTAL MES
Oct-10	5,407,685,218.22	68%	1,436,466,738.54	28%	457,360,605.00	55%	377,227,983.95	64%	231,860,713.30	62%	7,910,601,259.01
Nov-10	4,021,359,233.71	59%	1,536,477,449.20	28%	790,448,130.53	55%	291,195,585.62	64%	233,450,484.54	62%	6,872,930,883.60
Dic-10	4,384,334,340.84	61%	1,667,925,037.03	41%	671,607,412.23	44%	314,261,438.74	40%	194,545,548.13	67%	7,232,873,776.97
Ene-11	4,867,900,950.23	59%	2,121,283,543.91	48%	561,819,371.78	34%	493,680,467.81	73%	197,677,957.40	63%	8,242,362,291.13
PROMEDIO	5,088,066,972.16	58%	2,067,568,959.10	39%	817,913,005.73	45%	506,353,521.87	62%	236,218,688.82	50%	8,801,214,755.35



PROVISION

0%

1%

20%

50%

100%

Tabla 13: Comportamiento cartera de traslado de cartera de una edad a otra

4.2 MARCO CONCEPTUAL

4.2.1 Definición Cartera:

Designación genérica que comprende los valores o efectos comerciales y documentos a cargo de clientes que forman parte del activo circulante de una empresa comercial, de un banco o de una sociedad en general. ⁷

4.2.2 Provisión Cartera

Se entiende por provisión de cartera el valor que la empresa, según análisis del comportamiento de su cartera, considera que no es posible recuperar, y por tanto debe provisionar.

Siempre que una empresa realice ventas a crédito corre el riesgo que un porcentaje de los clientes no paguen sus deudas, constituyéndose para la empresa una pérdida, puesto que no le será posible recuperar la totalidad de lo vendido a crédito.

El valor de las ventas a crédito no pagado por los clientes constituye una pérdida para la empresa que debe reconocerse en el resultado del ejercicio, por tanto se debe llevar como un gasto.

La provisión de cartera, una vez calculada disminuye el valor de la cartera y se reconoce como gasto. ⁸

4.2.3 Rotación de Cartera

Expresa el número de veces que se renuevan los valores negociables que componen una cartera.

4.2.4 Morosidad

Moroso es la persona física o jurídica que está legalmente reconocido como deudor .

⁷ www.definición.org

⁸ www.gerencie.com/Provisión Cartera

4.2.5 Definición Seguros

El código de Comercio no define el Contrato de Seguro, simplemente señala sus características. El seguro es un contrato consensual mediante el cual una persona jurídica denominada asegurador, debidamente autorizada para ello, asume los riesgos que otra persona, natural o jurídica, le traslada, a cambio de una prima.⁹

4.2.6 Póliza

Denominación que recibe aquel documento en el cual se plasma el contrato de seguro, por un lado y otro, las obligaciones y derechos que corresponderán tanto a la aseguradora como el asegurado, que son las dos partes intervinientes en un contrato de seguros.¹⁰

4.2.7 Corretaje de seguros

persona física o jurídica que realiza la actividad mercantil de mediación en seguros privados, sin mantener contrato de agencia o vínculos que supongan afección con entidades aseguradoras o pérdida de independencia respecto a éstas, y ofreciendo asesoramiento profesional imparcial a quienes demandan la cobertura de los riesgos a que se encuentran expuestos sus personas, patrimonios, intereses o responsabilidades. Las personas físicas que ejerzan la actividad y las que tengan a su cargo la dirección técnica, o puesto asimilado, de una Sociedad de Correduría de Seguros, deberán estar en posesión de diploma de Mediador de Seguros Titulado.

4.2.8 Aon Colombia

Aon Corporation es el proveedor líder mundial de servicios de gestión de riesgos, correduría de seguros y reaseguros y consultoría de recursos humanos y outsourcing. A través de sus más de 59.000 colaboradores en todo el mundo, Aon ofrece clientes un valor añadido a través de la gestión de riesgos innovadoras y eficaces soluciones de productividad laboral.¹¹

⁹ Código de Comercio. 2011. Capítulo 1. p.170

¹⁰ Código de Comercio. 2011. Capítulo 2. p.170

¹¹ www.aon.com

4.3 MARCO LEGAL

4.3.1 Registro de Reaseguradores y Corredores de Reaseguro del Exterior (REACOEX)

El objeto del REACOEX es el de permitir a las entidades de seguros evaluar la calidad de los reaseguradores y corredores de reaseguros del exterior que operen en Colombia a fin de que sólo contraten con aquellos que cumplen con condiciones mínimas de solvencia, experiencia y profesionalismo.

La Superintendencia Bancaria otorga la inscripción en el REACOEX de aquellas entidades reaseguradoras y corredores de reaseguros del exterior que satisfacen los requisitos de carácter general establecidos en el Capítulo Quinto, Título I de la Circular Externa 007 de 1996. Dicha inscripción faculta a las entidades reaseguradoras del exterior exclusivamente para aceptar o ceder en Colombia responsabilidades en reaseguro y a los corredores de reaseguro del exterior para intermediar en el país en la celebración de tales contratos, con las entidades de seguros debidamente constituidas en Colombia.

Solo aquellas entidades de reaseguro y corredores de reaseguros del exterior que se encuentren inscritas en el REACOEX tienen autorización para actuar en el mercado colombiano y exclusivamente para operaciones de reaseguro o intermediación en reaseguro.

La decisión de inscribir a una entidad reaseguradora del exterior en el REACOEX se toma con base en la calificación que haya sido otorgada por una agencia calificadora internacional de aquellas consideradas como elegibles por la propia Superintendencia. Dicha calificación no puede tener una antigüedad mayor a doce (12) meses, debe ser aportada por la entidad de reaseguros del exterior que aspire a ser inscrita en el registro y debe revelar condiciones mínimas de seguridad, solvencia y capacidad para asumir responsabilidades en reaseguro.

Para la inscripción en el REACOEX de un corredor de reaseguros del exterior, la decisión que se adopte depende y está condicionada a que el aspirante haya constituido previamente y mantenga vigente una garantía o póliza de infidelidad y riesgos financieros y una de responsabilidad civil que ampare los perjuicios que, por causa de errores y omisiones, ocasionen a las entidades aseguradoras nacionales que eventualmente contraten con su concurso.

Financiación de Primas y Provisión de Cartera

Las entidades aseguradoras pueden financiar el pago de las primas de los contratos de seguros que expidan, con sujeción a las siguientes condiciones siempre que no exceda del setenta por

ciento (70%) del valor total de la prima a cargo del tomador y sin sobrepasar los límites individuales de endeudamiento previstos en el Decreto 2360 de 1993. Los recursos con los cuales se financia el pago de primas deben provenir del patrimonio y demás fondos que no correspondan a las reservas técnicas. Los mecanismos de financiación previstos no pueden ser aplicados a las primas correspondientes a los contratos de seguros cuya forma de pago a través de esta modalidad no fue previamente pactada. (Ver numeral 3º, artículo 183 EOSF y numeral 1.5., Capítulo Segundo, Título VI de la Circular Externa 007 de 1996).

Cuando la prima haya sido cancelada mediante el sistema de financiación, estos créditos se asimilan a créditos de consumo y, en consecuencia, se deben calificar en función de los criterios establecidos para dicha categoría de créditos en el Capítulo II de la Circular Externa 100 de 1995.

Las primas de seguros no recaudadas en el lapso previsto para su pago o no financiadas en los términos y condiciones anteriores, deben provisionarse según las normas legales vigentes.

Cesión de Cartera

Las entidades aseguradoras pueden transferir sus contratos de seguro, total o parcialmente, a otra que explote el ramo correspondiente. Cuando la cesión se efectúa sobre el veinticinco por ciento (25%) o más de la cartera de un mismo ramo se requiere de la aprobación previa de la Superintendencia Bancaria. Para impartir la autorización la Superintendencia verifica el pago de las reclamaciones presentadas por los asegurados o beneficiarios ante la compañía cedente. De la cesión debe informarse previamente a los asegurados y en ningún caso las condiciones en que se realice la transferencia puede gravar los derechos de los mismos ni modificar sus garantías. (Ver artículo 70 EOSF).

Síntesis: *Las labores de asesoría y/o administración de cartera de seguros se enmarcan dentro de la actividad de intermediación que en la actualidad puede desarrollar una sociedad corredora de seguros, dentro de las cuales se subsumen todas aquellas que por mandato del asegurado se encarguen al intermediario, con el objeto de administrar la póliza en una etapa postcontractual, relacionadas con los aspectos propios de la ejecución del contrato de seguro durante su vigencia.*

(Concepto 2009059535-001 del 14 de enero de 2010.)

**Se anexa capítulo 2 del ley 100 de 1995 de la Superintendencia Financiera de Colombia.
REGLAS RELATIVAS DE LA GESTION DEL RIESGO CREDITICIO**

5 DISEÑO METODOLOGICO PRELIMINAR

5.1 CLASE DE INVESTIGACION

Se desarrollara una investigación de tipo explorativa ya que se considera como el primer acercamiento a un problema dentro la identificación de las falencias con el que cuenta el departamento de Aon Colombia y está generando resultados deficientes, quejas y perdidas de clientes importantes de la compañía.

5.2 METODO

Para el desarrollo de la investigación lo realizaremos por medio del método deductivo, proponiendo el desarrollo de un programa de cobranza líder que permita de manera eficiente el cobro de los clientes de Aon Colombia.

Esto a través de encuestas a aseguradoras, clientes y personal de la compañía como los gerentes de servicio al cliente y ejecutivos de cuenta.

5.3 POBLACION:

Actualmente Aon Colombia trabaja con 24 aseguradoras.

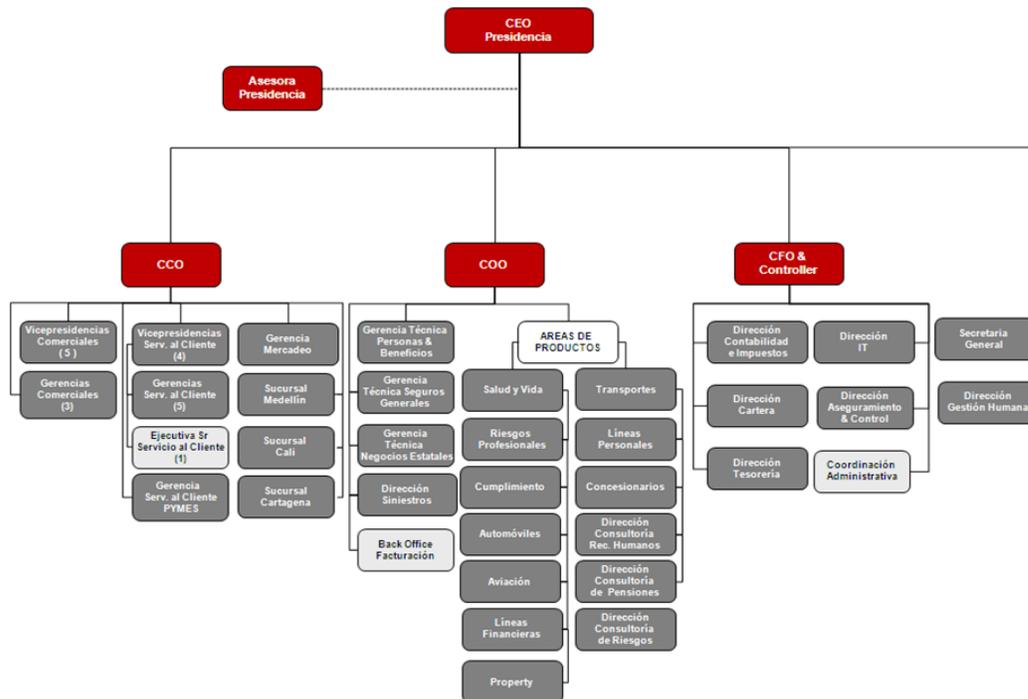
Actualmente son 15 gerencias de servicio al cliente distribuidas por producto.

En promedio Aon tiene 25.000 clientes entre grandes multinacionales, cooperativas, entidades estatales y personas individuales.

Actuales Aseguradoras que trabaja Aon Colombia

ASEGURADORA	PRIMAS	COMISIONES AON
ASEG. DE VIDA COLSEGUROS S.A.	15,402,652,672.00	1,033,409,982.01
LA PREVISORA S.A. COMPANIA DE SEGUROS	13,444,100,069.86	844,489,755.85
ASEGURADORA COLSEGUROS S.A.	11,444,351,926.43	714,344,278.33
LIBERTY SEGUROS S.A.	3,703,756,105.40	513,612,679.48
CHUBB DE COLOMBIA COMPANIA DE SEGUROS S.A.	3,265,481,178.26	398,586,304.82
Q.B.E. SEGUROS S.A.	16,587,017,278.26	347,667,907.47
SEGUROS COLPATRIA S.A	6,336,563,711.22	339,139,042.52
CIA ASEG DE FIANZAS S.A. CONFIANZA	1,443,415,369.99	338,129,749.56
SEGUROS DEL ESTADO S.A.	3,441,621,990.00	334,429,540.14
LIBERTY SEGUROS DE VIDA S.A	3,263,157,865.00	295,019,882.37
MAPFRE SEGUROS GENERALES DE COLOMBIA S.A.	9,851,490,297.29	250,459,894.68
GENERALI COLOMBIA SEGUROS GENERALESE S.A.	1,931,995,250.93	240,231,902.29
CHARTIS SEGUROS COLOMBIA S.A.	3,393,803,237.40	236,404,575.39
SEGUROS GENERALES SURAMERICANA S.A.	2,575,942,661.47	221,549,393.37
ACE SEGUROS S.A.	2,141,170,406.97	171,584,659.73
SEGUROS COMERCIALES BOLIVAR S.A.	1,539,314,522.59	169,177,870.09
COLMEDICA MEDICINA PREPAGADA S.A.	2,195,513,096.00	158,107,337.05
CIA MUNDIAL DE SEGUROS S.A.	2,432,520,603.32	154,959,306.37
SEGUROS DE RIESGOS PROFESIONALES SURAMERICANA S.A.	1,643,338,607.00	131,336,851.02
SUSALUD S.A.- CIA SURAMERICANA DE SERVICIOS DE SALUD S.A.	1,108,061,869.31	129,313,858.66
SEGUROS DE VIDA SURAMERICANA S.A.	537,247,267.00	86,996,621.43
ROYAL Y SUNALLIANCE SEGUROS (COLOMBIA) S.A.	656,636,428.74	80,416,128.76
SEGUROS DE VIDA DEL ESTADO S.A.	729,094,951.00	71,335,963.00
COMPAÑIA DE SEGUROS BOLIVAR S.A.	785,258,571.98	66,985,493.02
GENERALI COLOMBIA VIDA COMPAÑIA DE SEGUROS S.A.	549,764,926.00	54,872,928.46
COOMEVA MEDICINA PREPAGADA S.A	662,463,931.00	44,889,076.76
RESGOS PROFESIONALES COLMENA CIA DE SEGUROS DE VIDA S.A.	546,677,616.00	44,034,512.67
COLSANITAS S.A. COMPAÑIA DE MEDICINA PREPAGADA.	527,263,846.00	42,014,547.00
CAFESALUD MEDICINA PREPAGADA S. A.	441,457,500.00	40,132,500.00
SEGUREXPO DE COLOMBIA S.A. ASEGURADORA DE CREDITO Y DEL COM	193,154,185.70	30,723,987.00
SALUD COLPATRIA S.A.	341,946,207.00	30,347,736.20
ALICO COLOMBIA S.A.	502,439,546.00	26,898,349.50
MAPFRE COLOMBIA VIDA SEGUROS S.A	213,502,678.24	26,505,577.98
SEGUROS DE VIDA ALFA S.A.	134,732,550.00	19,656,624.60
ASEGURADORA SOLIDARIA DE COLOMBIA	89,993,968.00	14,620,669.61
POSITIVA COMPAÑIA DE SEGUROS	151,350,549.00	13,574,849.75
SEGUROS DE VIDA LA EQUIDAD	112,403,223.00	12,926,370.64
ENTIDAD PROMOTORA DE SALUD SERVICIO OCCIDENTAL DE SALUD S.A.	120,406,413.00	7,792,906.48
PANAMERICAN DE COLOMBIA S.A.	33,636,095.00	5,783,394.28
MAPFRE CREDISEGUROS COMPAÑIA DE SEGUROS DE CREDITOS COMERC	56,340,839.82	4,930,360.13
SEGUROS DE VIDA COLPATRIA S.A (A.R.P)	41,543,626.40	4,154,362.64
COLMEDICA E.P.S. S.A.	3,380,000.00	3,380,000.00
BBVA SEGUROS GANADERO CIA DE SEG. S.A.	25,723,606.00	3,342,364.67
SEGUROS ALFA S.A.	20,851,654.00	2,001,205.46
BBV SEGUROS GANADERO CIA DE SEGUROS DE VIDA S.A.	7,666,992.00	1,533,398.40
SALUD TOTAL S.A. E.P.S.	403,466.00	403,466.00
SEGUROS LA EQUIDAD S.A.	2,525,242.00	326,539.93
HUMANA GOLDEN CROSS S.A. COMPAÑIA DE MEDICINA PREPAGADA	3,358,315.00	305,301.40
ASSIST-CARD COLOMBIA LTDA	665,150.00	133,030.00
CIA AGRICOLA DE SEGUROS S.A.	(29,147,207.00)	(2,769,785.33)
Total general	114,608,010,855.58	7,760,203,051.64

Tabla 14: Aseguradoras actuales con las que trabaja Aon Colombia

Distribución Gerencias Servicio al cliente Aon Colombia

Grafico 9: Distribución servicio al cliente de Aon Colombia

5.4 MUESTRA
Por aseguradora

ASEGURADORA	PRIMAS	COMISIONES AON
ASEG.DE VIDA COLSEGUROS S.A.	15,402,652,672.00	1,033,409,982.01
LA PREVISORA S.A. COMPANIA DE SEGUROS	13,444,100,069.86	844,489,755.85
ASEGURADORA COLSEGUROS S.A.	11,444,351,926.43	714,344,278.33
LIBERTY SEGUROS S.A.	3,703,756,105.40	513,612,679.48
CHUBB DE COLOMBIA COMPANIA DE SEGUROS S.A.	3,265,481,178.26	398,586,304.82
Q.B.E. SEGUROS S.A.	16,587,017,278.26	347,667,907.47
SEGUROS COLPATRIA S.A	6,336,563,711.22	339,139,042.52
CIA ASEG DE FIANZAS S.A.CONFIANZA	1,443,415,369.99	338,129,749.56
SEGUROS DEL ESTADO S.A.	3,441,621,990.00	334,429,540.14
LIBERTY SEGUROS DE VIDA S.A	3,263,157,865.00	295,019,882.37
MAPFRE SEGUROS GENERALES DE COLOMBIA S.A.	9,851,490,297.29	250,459,694.68
GENERALI COLOMBIA SEGUROS GENERALESE S.A.	1,931,995,250.93	240,231,902.29
CHARTIS SEGUROS COLOMBIA S.A.	3,393,803,237.40	236,404,575.39
SEGUROS GENERALES SURAMERICANA S.A.	2,575,942,661.47	221,549,393.37
ACE SEGUROS S.A.	2,141,170,406.97	171,584,659.73

Tabla 15: Muestra aseguradoras hacer estudio



Por Gerentes de Servicio al cliente se tomara toda la población

Por clientes:

NOMBRECLIENTE	PRIMA	COMISIONES
GMAC FINANCIERA DE COLOMBIA S.A.	6,553,048,814.55	869,601,989.37
BANCO AGRARIO, DE COLOMBIA	6,267,516,723.86	554,915,401.00
FISCALIA GENERAL DE LA NACION	8,083,386,668.93	305,996,218.45
DRUMMOND LTDA	3,145,815,070.00	242,779,895.60
FIDUCIARIA LA PREVISORA	2,317,043,770.00	195,205,152.86
EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES DE BOGOTA S.A.	5,131,909,754.09	131,188,204.25
MAMUT DE COLOMBIA S.A.	1,007,617,130.11	124,450,393.30
BANCO GNB SUDAMERIS	1,353,637,210.00	121,827,348.90
COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL COLOMBIAN NATI	1,276,822,492.84	108,721,500.31
DISTRIBUIDORA TOYOTA S.A.S.	623,225,608.00	90,586,509.80
DEPARTAMENTO DEL VALLE DEL CAUCA	1,181,398,910.13	87,181,444.29
BANCO WWB S.A.	846,690,505.00	77,141,329.85
TERMOTASAJERO S.A. E.S.P.	2,106,798,642.09	72,648,224.86
WEATHERFORD COLOMBIA LTD	342,415,782.53	70,781,961.20
MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL	13,054,058,542.74	69,714,377.37
FONDO NACIONAL DE AHORRO	1,185,587,657.00	65,563,737.09
BANCAFE	656,283,299.00	65,363,628.50
MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES	1,590,696,683.00	63,627,867.33
ALMAVIVA S.A.	1,217,535,522.47	63,525,087.78
COASMEDAS	890,102,766.00	61,900,165.19
SINOPEC INTERNATIONAL PETROLEUM SERVICE COLOME	251,731,841.55	60,161,255.24
CORPORACION SOCIAL DE CUNDINAMARCA	569,841,890.65	58,944,718.28
BRINKS DE COLOMBIA S.A.	500,213,483.64	58,950,386.10
BBVA COLOMBIA SA	1,219,705,508.00	56,530,686.85
MECANICOS ASOCIADOS S.A	518,267,272.67	55,928,791.73
SCHRADER CAMARGO, INGENIEROS ASOCIADOS	366,528,414.00	55,278,482.18
AUTONIZA S. A.	867,457,815.00	53,674,158.73
HALLIBURTON LATIN AMERICA S.A.	683,970,712.40	51,496,349.35
FUNDACION ABOOD SHAIQ	548,536,345.00	51,204,275.38
FDO. ROTAT., MINRELACIONES EXT.	961,925,260.58	48,827,469.04
SAXON SERVICES DE PANAMA S.A. SUCURSAL COLOMB	382,419,489.89	48,161,686.75
UNILEVER ANDINA COLOMBIA LTDA	1,000,008,044.85	47,465,008.20
PETROTIGER COLOMBIA LTDA	297,650,261.58	46,407,515.33
LEASING BANCOLDEX S.A. (IFI LEASING S.A.)	392,118,735.29	42,425,487.06
BANCO DE COMERCIO EXTERIOR DE COLOMBIA S.A. - BA	634,885,545.00	39,581,868.75
HOTELES CHARLESTON S.A.	240,369,292.00	38,744,424.84
BANCO POPULAR	601,435,406.00	37,591,557.41
NESTLE DE COLOMBIA S.A	458,107,506.00	37,436,203.99
CASS CONSTRUCTORES Y CIA. S.C.A.	665,236,505.41	35,842,495.12
VAS COLOMBIA S.A.	233,402,833.00	34,836,095.21
TRANSMILENIO S.A.	479,802,370.85	34,674,451.60
MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL-ARMADA NACIONAL	575,355,196.00	34,521,311.76
ICOLLANTAS S.A.	351,654,657.00	32,483,128.67
I.S.A. INTERCONEXION ELECTRICA	378,670,246.00	30,194,727.15
POLIPROPILENO DEL CARIBE S. A.	433,413,461.85	29,624,009.52
HILANDERIAS UNIVERSAL S.A. UNIHILO	403,583,258.87	29,590,850.84
S.P. EXPLANACIONES S.A.S.	123,188,479.00	29,156,563.22
TISAT LOGISTICS	221,391,708.40	29,123,013.53
JOHNSON CONTROLS DE COLOMBIA LTDA.	234,592,725.18	28,453,891.38

Tabla 16: Muestra clientes

5.5 FUENTES PRIMARIAS

Para el desarrollo metodológico se acudirá al desarrollo de cuestionarios a clientes, aseguradoras y personal de Aon Colombia.

5.6 FUENTES SECUNDARIAS

Encuesta de satisfacción clientes realizada por Aon en el año 2010.

Encuesta de satisfacción aseguradoras realizada por Aon en el año 2010.

Encuesta de satisfacción interna departamento de cartera.

5.7 TECNICAS E INSTRUMENTOS

Para la obtención de la información se determino realizar un cuestionario ya que este instrumento es destinado a obtener respuestas sobre el problema en estudio este cuestionario se aplicara tanto a los productores de arroz.

5.8 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

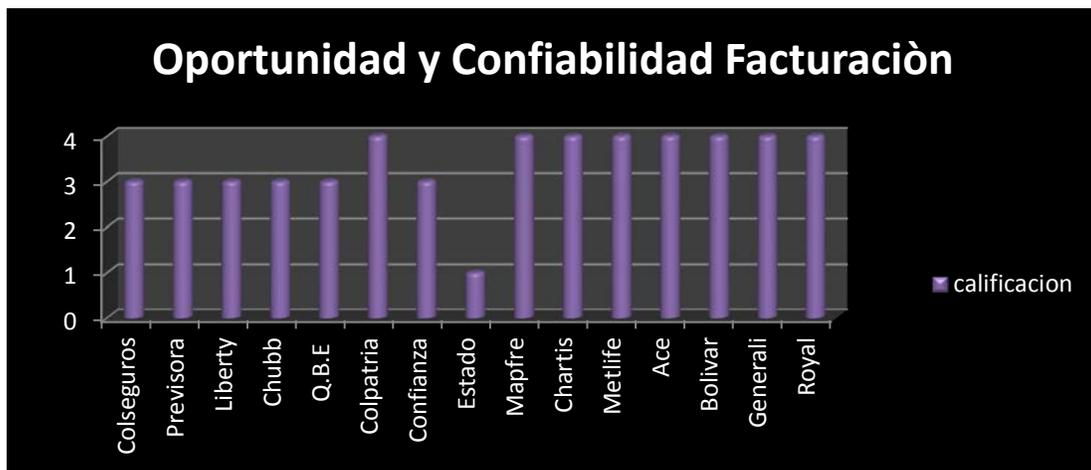
La información obtenida se tabulara y se presentaran los datos de forma grafica y escrita.

6. PRESENTACION Y RESULTADOS DE ALTERNATIVAS DE SOLUCION AL PROBLEMA

6.1 ASEGURADORAS:

6.1 2 Actividades de Facturación

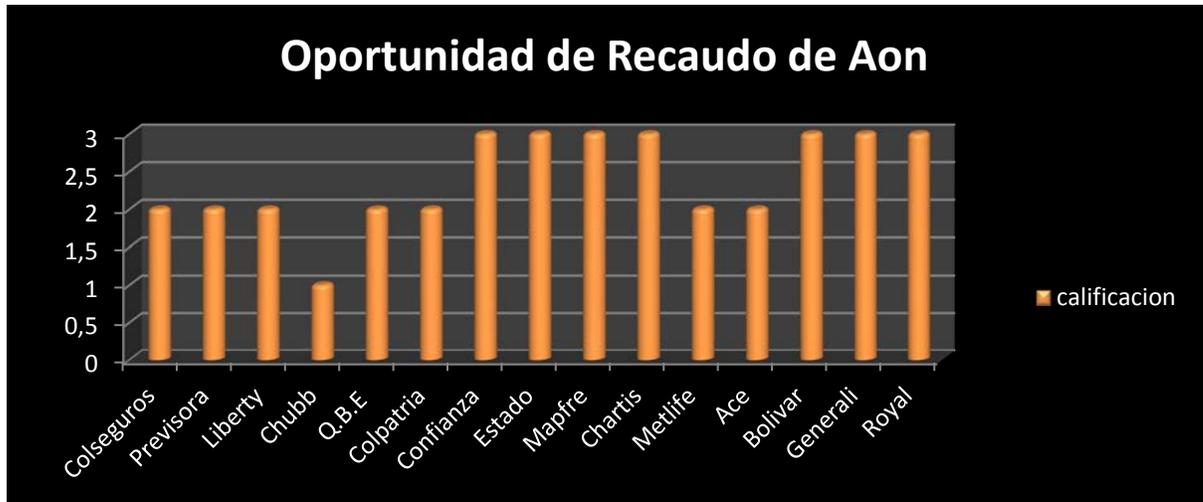
Oportunidad de la facturación efectuada por Aon y confiabilidad.



Dentro del promedio de facturación dadas por las aseguradoras el promedio de facturación de Aon es una calificación del 4 por lo que no es malo pero se puede mejorar, realizándolo mas automático sin generar errores.

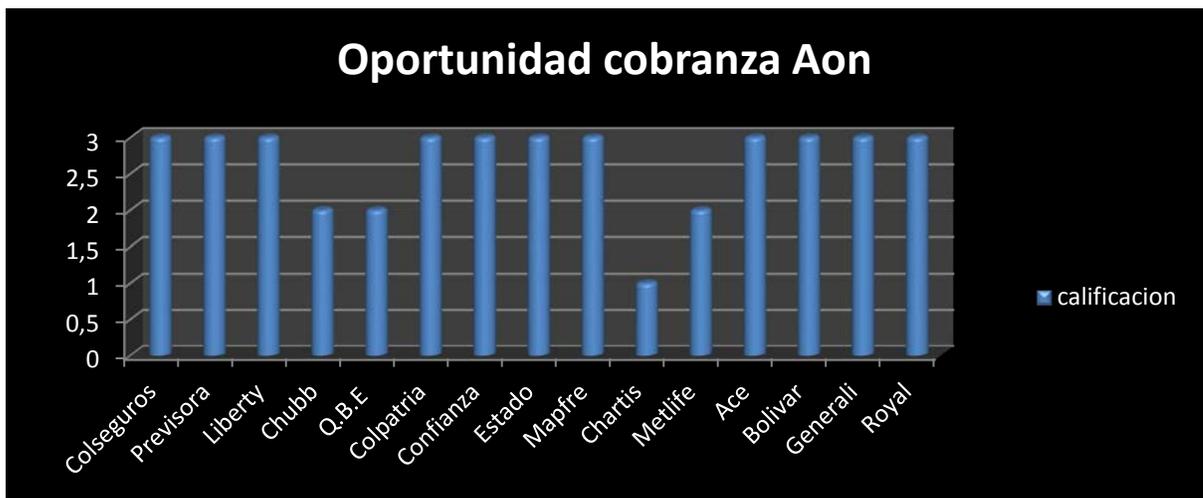
6.1.3 Actividades de Cartera

Oportunidad del recaudo efectuado por Aon



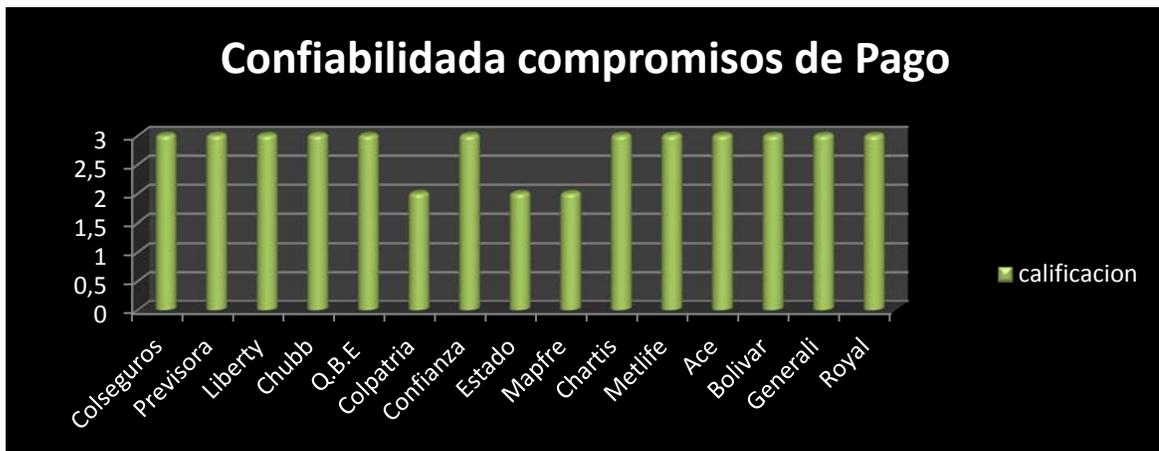
Se puede visualizar una gran deficiencia del departamento de cartera de Aon Colombia, donde las aseguradoras encuentran una gran debilidad en los recaudos de las pólizas de seguros entre el 2 al 3 de calificación.

Oportunidad de cobranza realizado por Aon



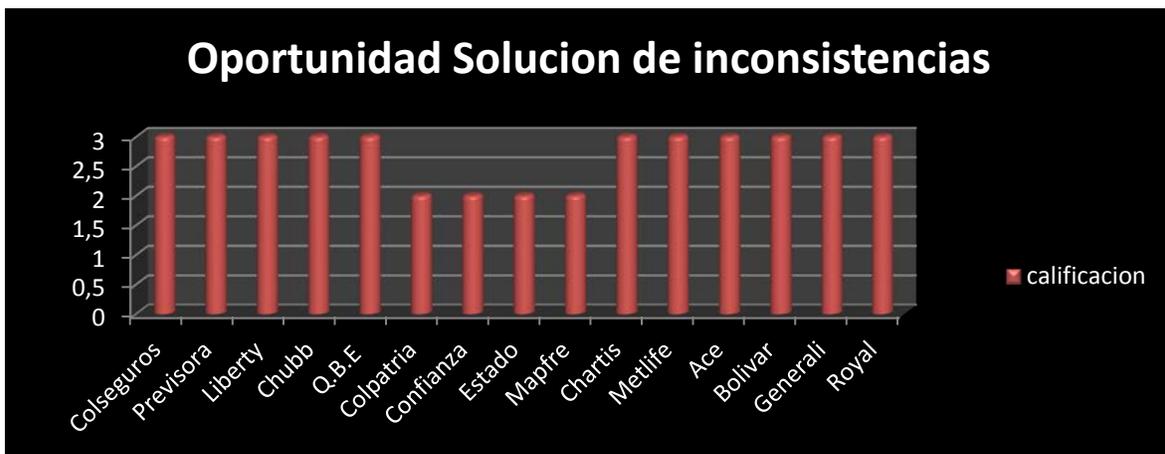
Se puede visualizar una deficiencia en la cobranza por parte del departamento de Aon Colombia donde las aseguradoras sienten poca satisfacción en este proceso en cada una de sus carteras.

Confiabilidad de la información que envía Aon y compromisos de pago



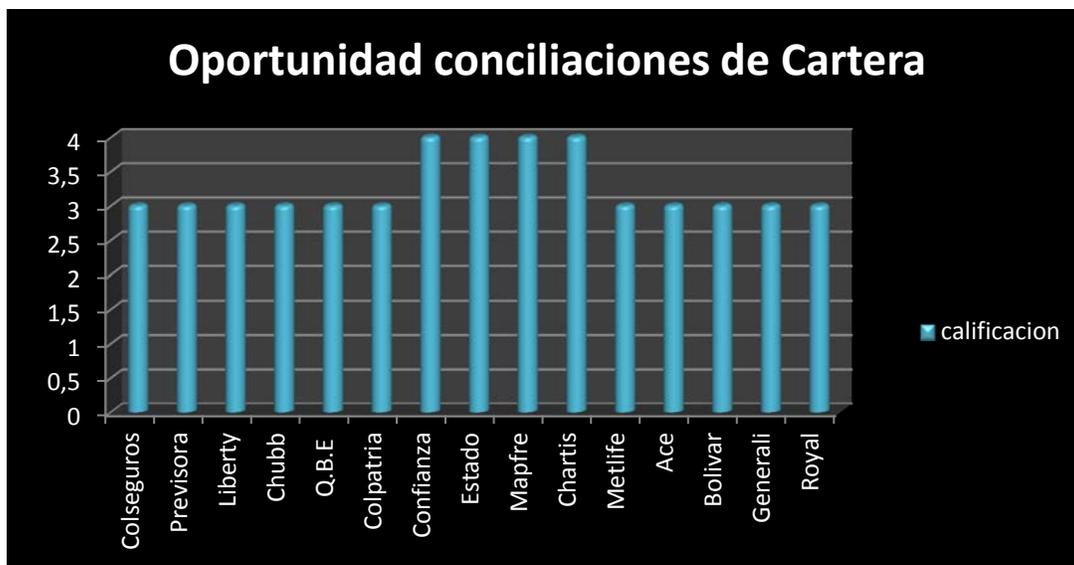
Se visualiza deficiencia de cumplimiento de compromisos de pago por parte de Cartera de Aon a las aseguradoras.

Oportunidad con que Aon resuelve las inconsistencias de su cartera



Se visualiza un promedio de 2 a 3 la calificación de satisfacción por parte de las aseguradoras en el proceso de solución de inconsistencias, por lo que es una gran deficiencia.

Oportunidad de las conciliaciones efectuadas por Aon de tal manera que permita realizar una gestión adecuada sobre las partidas conciliatorias encontradas



En el proceso de conciliación no se encuentra en un punto crítico pero de debe mejorar para generar mayor satisfacción a las aseguradoras en el servicio prestado por el departamento de Cartera de Aon Colombia.

Atención cordial y eficiente en requerimientos.



Se visualiza que lo analistas de cartera prestan siempre un servicio cortés y eficiente a las aseguradoras.

En términos generales como califica usted la labor del área de Cartera de Aon



Qué procesos importantes considera que puede implementar AON para mejorar la eficiencia del proceso de cartera, de acuerdo con las buenas prácticas desarrolladas en el sector?

Respecto a cartera que se le permita a la CIA apoyar en la gestión de cobro directo a sus clientes, sobretodo en la cartera Cumplimiento, RC y CJ ya que son la de mayor producción.

Acordar y respetar las fechas establecidas para realizar la conciliación dedicando el tiempo sin interrupciones.

Responder a los requerimientos de la Compañía. No responden los correos que se envían.

Legalización oportuna de los pagos realizados por los clientes y reporte en el corte correspondiente (demoras en reporte de pago a la Compañía)

Atención a las llamadas telefónicas, sólo buzón de mensajes pero aún así éstos no son correspondidos.

Realizar facturación oportuna de los documentos para obtener su pronto recaudo.

Desea hacer algún comentario o sugerencia que pueda contribuir a mejorar la calidad de nuestro servicio?

Me parece importante que se implemente el proceso de facturación en línea diario, que tenemos con otros intermediarios para evitar los inconvenientes de las pólizas no facturadas.

Dar importancia y solución los temas que se reportan (cartera vencida, pago clientes sin reportar a la Compañía, etc.) que dan origen al cobro directo a los clientes para obtener información de recaudo lo cual genera imagen de desorganización Corredor vs. Compañía, además del reporte de clientes ante los entes de control

6.2 CLIENTES

6.2.1 Actividades de Facturación

Oportunidad de la entrega de la factura por Aon para el pago de sus pólizas



Se visualiza que el proceso de facturación en Aon se encuentra en un término medio pero este puede mejorar.

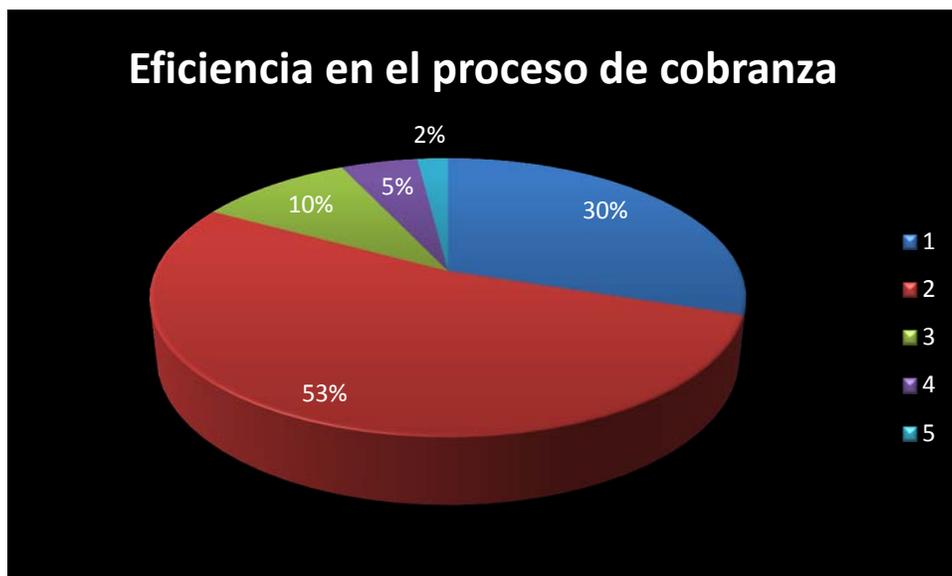
6.2.2 Actividades de Cartera

Oportunidad de que Aon Colombia le realice acuerdos de pago para el pago de sus pólizas.



Se encuentra una gran deficiencia de acuerdos de pago con los clientes de Aon Colombia.

Proceso de cobranza realizado por Aon.



Se visualiza una insatisfacción en el proceso de cobranza del departamento de cartera de Aon Colombia a los clientes.

Oportunidad de que Aon le informe vencimiento de sus facturas acorde con los de la aseguradora.



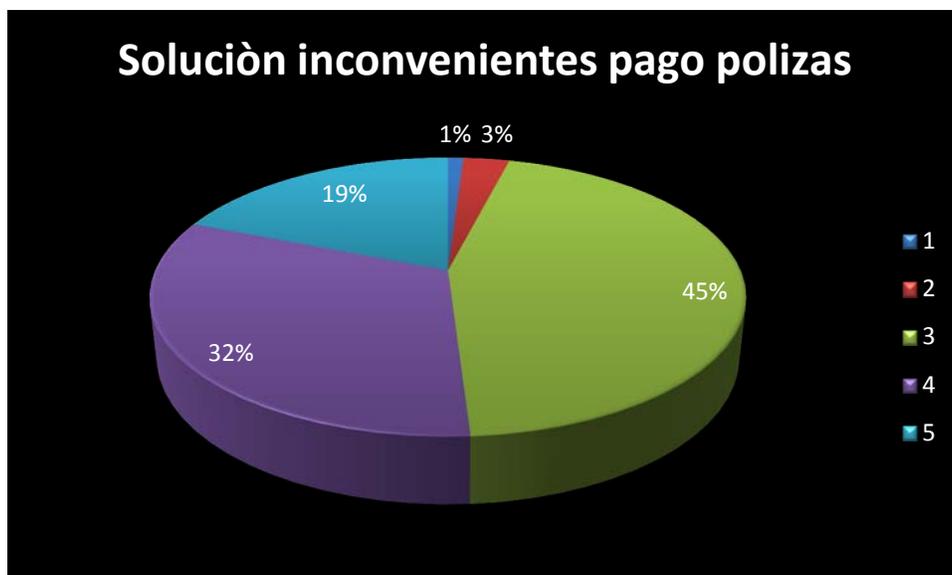
Se puede visualizar una deficiencia de cobro a los clientes de los vencimientos de sus facturas, por lo que por este punto pueden existir cancelaciones e insatisfacción por parte de los clientes del servicio que presta Aon Colombia.

Aon le ofrece distintas formas de recaudo.



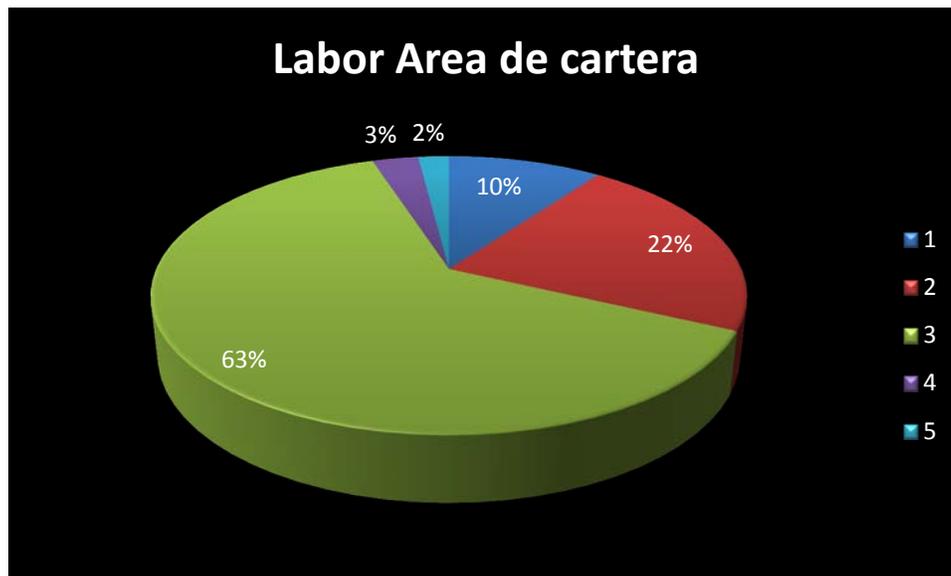
Se visualiza que En Aon existe varias formas de recaudo del pago de las primas de las pólizas de seguros de los cuales se encuentran satisfechos los clientes.

Oportunidad con que Aon resuelve inconvenientes de pago de sus pólizas.



Se puede visualizar que si los clientes presentan algún inconveniente en el pago de sus pólizas Cartera de Aon lo resuelve de una manera rápida.

En términos generales como califica usted la labor del área de Cartera de Aon



Se visualiza una insatisfacción de la labor de cartera de Aon Colombia por parte de los clientes.

Qué procesos importantes considera que puede implementar AON para mejorar la eficiencia del proceso de cartera.

Estar continuamente generando llamadas a los clientes antes del vencimiento de sus facturas.

Realizar cobros acorde a los convenios de proveedores que se tienen.

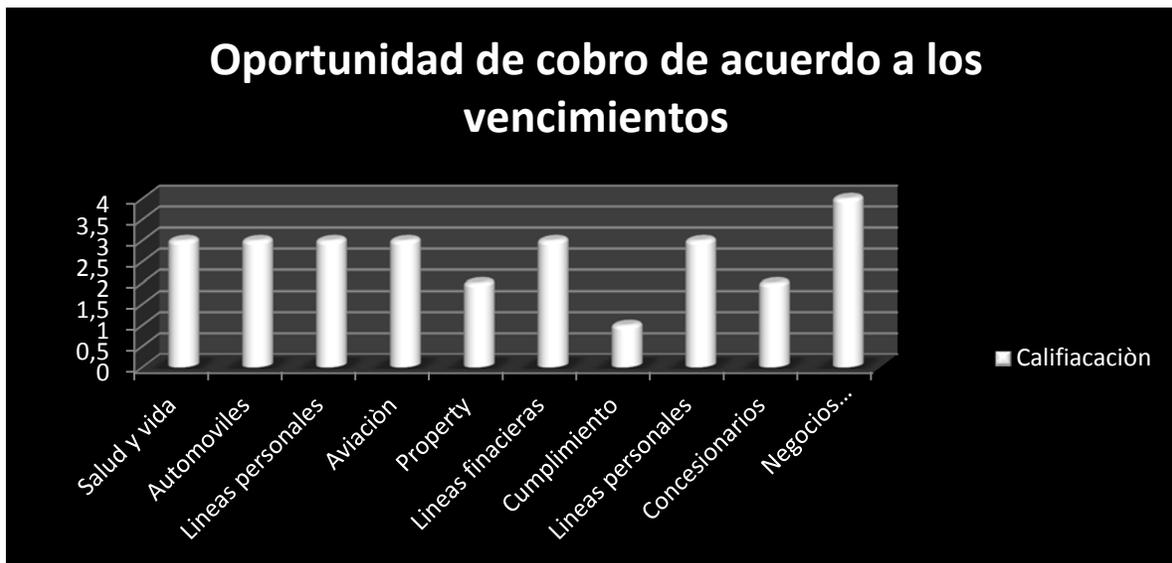
Estar en continua comunicación con las aseguradoras para informar oportunamente los compromisos de pago.

Si una póliza debe ser casi pago de inmediato, debe realizarse unos convenios de pago con la aseguradora que se acomode tanto al cliente como a ellas y evitar cualquier tipo de cancelación o bloqueo de expedición de pólizas.

6.3 SERVICIO AL CLIENTE

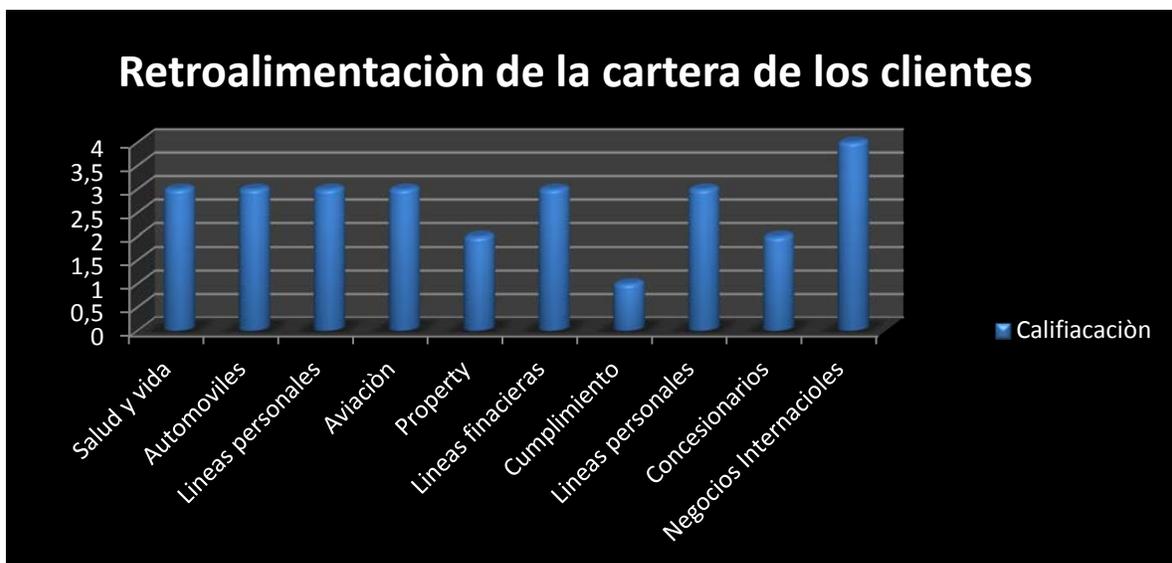
6.3.1 Actividades de Cartera

Oportunidad de cartera de Aon en el cobro de la cartera de acuerdo a los vencimientos de las aseguradoras.



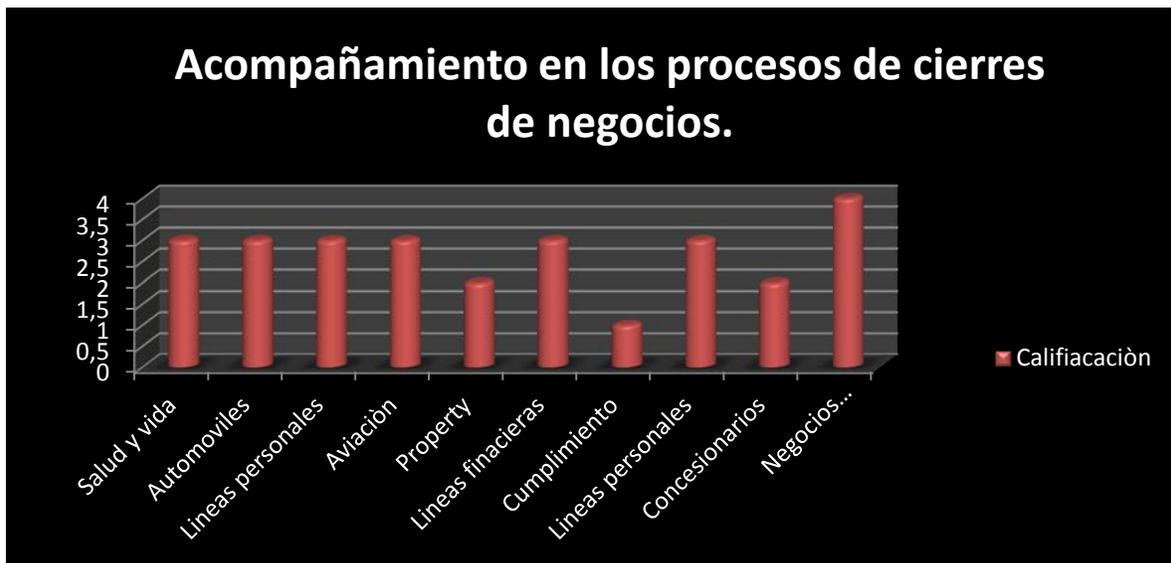
Se visualiza una gran insatisfacción de Servicio al cliente del cobro de la cartera de acuerdo a los vencimientos de las aseguradoras.

Cartera oportunamente lo está retroalimentando como se encuentra la cartera de sus clientes



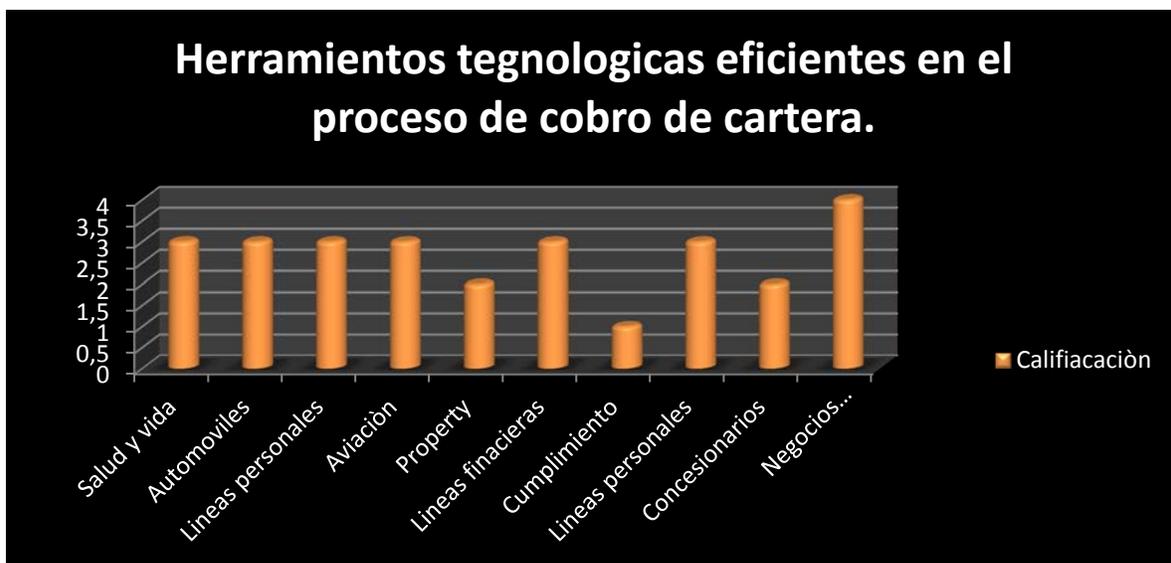
Se visualiza que el área de cartera retroalimenta constantemente al áreas de servicio al cliente del estado de cartera de sus clientes.

Acompañamiento del área de cartera en los procesos de cierres de negocios para los procesos de acuerdos de pagos de cada uno de sus clientes.



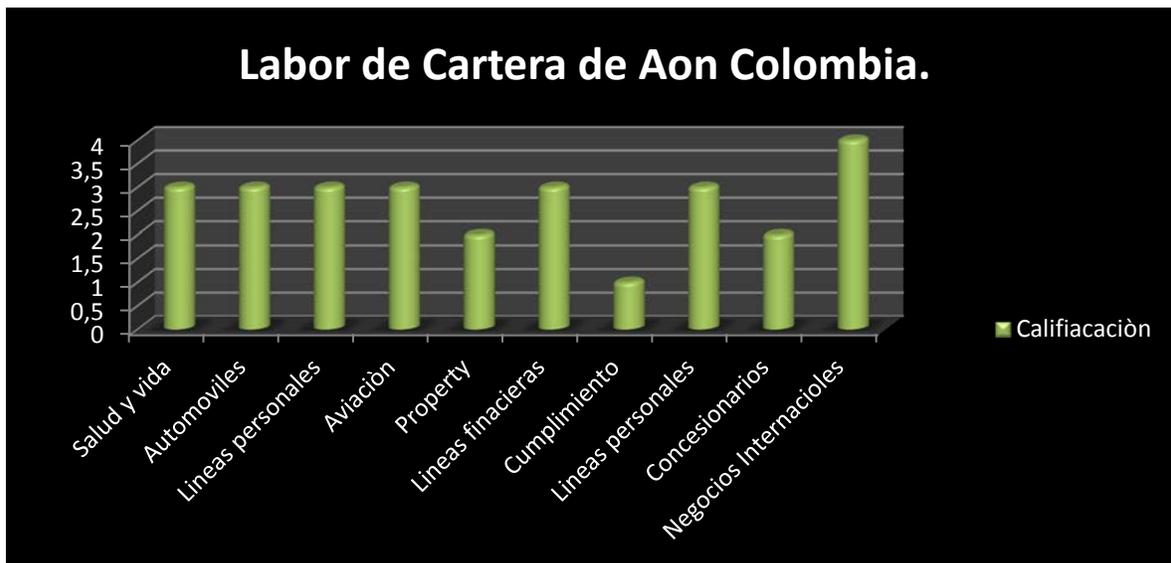
Se visualiza que el área de cartera de Aon no realiza acompañamiento a las gerencias de servicio al cliente en el cierre de negocios lo que puede ocasionar cobros y acuerdos de pagos errados.

Cartera ofrece herramientas tecnológicas eficientes en los procesos de cobro y recaudo a sus clientes.



Se visualiza una insatisfacción del proceso de herramientas tecnológicas para el proceso de cobranza por parte del área de cartera.

En términos generales como califica usted la labor del área de Cartera de Aon



Se visualiza una insatisfacción de la labor de cartera en Servicio al cliente.

Qué procesos importantes considera que puede implementar AON para mejorar la eficiencia del proceso de cartera.

Envío reporte de cartera de los clientes tan pronto pasan los 30 días después de facturada la póliza.

Para nosotros el área de cartera es un apoyo muy importante en la labor de atención al cliente.

El tiempo de respuesta en cuanto al pago a las compañías de seguros y no generar malestar con el cliente.

7. IDENTIFICACION COMO SE ENCUENTRA EL PROCESO DE CARTERA FRENTE A LOS COMPETIDORES

La Asociación Colombiana de Corredores de Seguros ACOAS y el Centro Nacional de Consultoría, se permiten hacer entrega de la séptima versión del estudio que evalúa la calidad del servicio que se ofrece por parte de las firmas de corretaje más representativas del mercado. Este estudio es la contrapartida del análisis que desde hace nueve años se realiza para calificar, entre los corredores, el servicio de las aseguradoras, aprovechando la permanente y estrecha relación que existe entre corredores y aseguradoras, lo cual los convierte, recíprocamente, en calificadores de excepción para valorar su gestión.

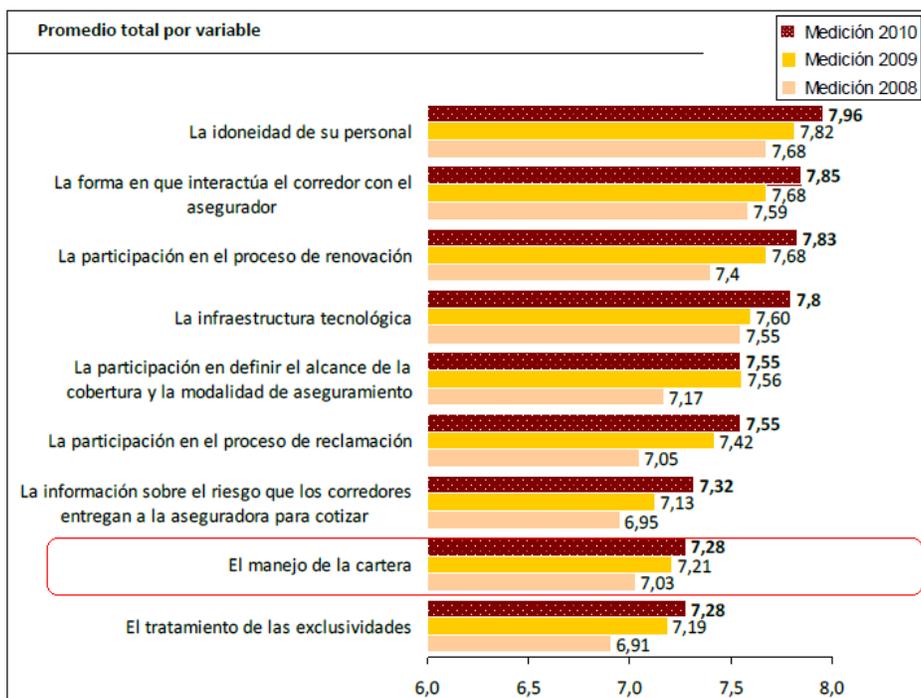
Este estudio permite determinar el posicionamiento del corredor frente al negocio, así como la percepción en relación con la calidad del servicio.

Como siempre, la Asociación espera que este estudio permita una evaluación juiciosa por parte de los principales actores del mercado, que favorezca la toma de decisiones encaminada a fortalecer la relación asegurador-corredor y, sobre todo, que privilegie la calidad del servicio ofrecido a los clientes

Esquema de calificación

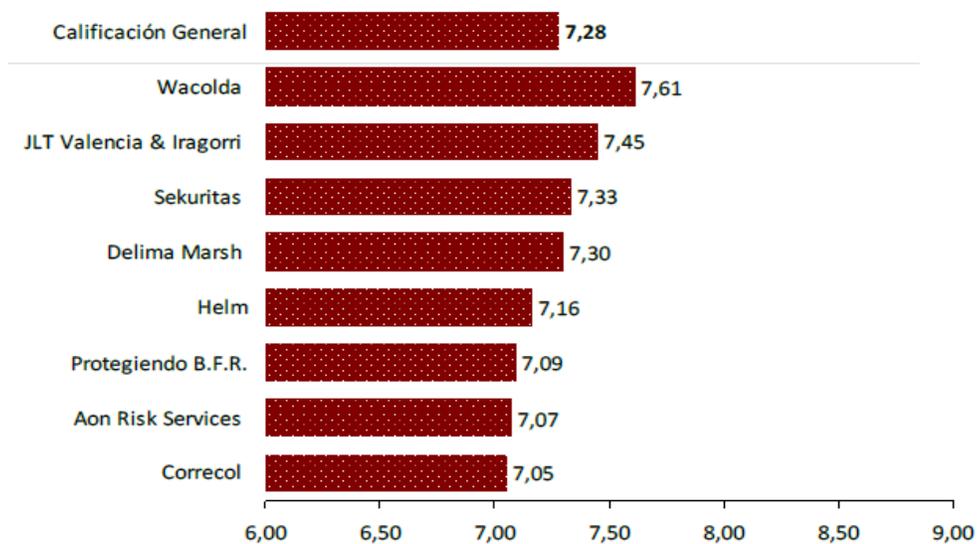
Para efectos comparativos con los estudios realizados en los años anteriores, se utilizó la misma escala de medición, siendo ésta entre 1 y 9, asignando 1 al más bajo nivel y 9 a la excelencia en el servicio, como se muestra en el siguiente diagrama.





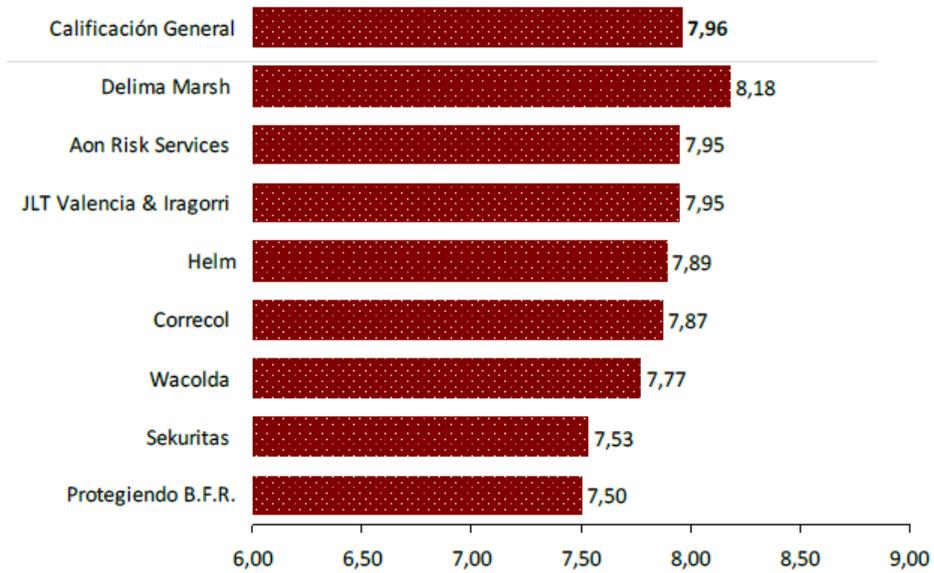
CALIFICACION DEL ATRIBUTO POR CORREDOR DE SEGUROS

El manejo de la cartera

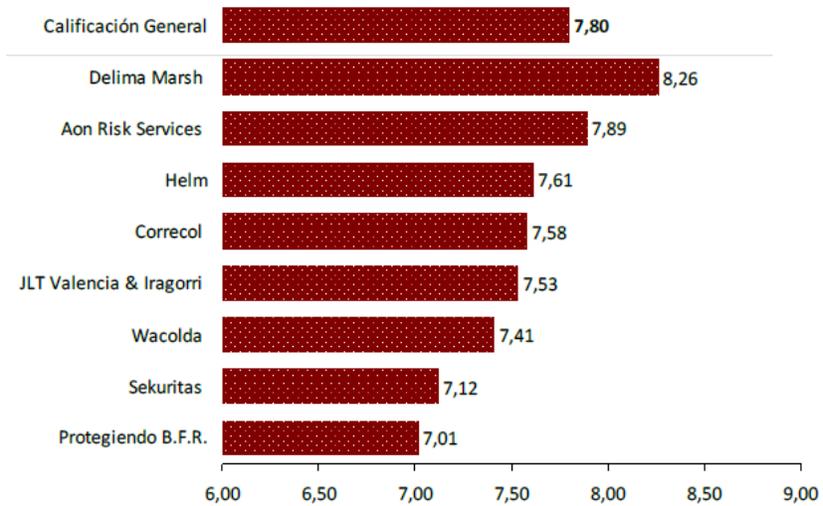




La idoneidad de su personal



La infraestructura tecnológica



Dentro del estudio realizado por Ecoas se puede visualizar una gran deficiencia de Aon Colombia en el proceso de cartera siendo uno de los últimos y así mismo debe hacer una gran mejora en su proceso tecnológico y de personal para prestar un mejor servicio.

8. IDENTIFICACION DE OPORTUNIDADES DE COBRANZAS (AON ACCES)

Objetivo General

Lograr cubrir el 100% de la cobranza de la cartera para evitar:

1. Cancelación de pólizas
2. Bloqueos de expedición a clientes Aon
3. Avisos de recaudo Extemporáneos
4. Extracortes

Módulos u Objetos afectados

Modulo de Liquidaciones /Aon Acces/Alarmas

Funcionalidad Requerida

Que el modulo de liquidaciones de Aon Access genere un reporte como alarma automática de cobro para cartera mayores a 31 y a 45 días con una periodicidad de 15 días.

Con esta alarma se generara una comunicación electrónica vía mail, con un formato adjunto en pdf ya establecido como carta de cobro.

Descripción Detallada

Dentro del modulo de alarmas de Aon acces, debe generarse un reporte con las siguientes alarmas:

- Reporte cartera superior a 30 días y menor a 45 días y que sea su única cartera.
- Reporte cartera superior a 45 días.

La alarma solo debe generar cartera positiva.

El cliente debe recibir un único correo con el formato de cartera de 30 días menor a 45 únicamente o ya mayor a 45 y con el valor de la sumatoria de la cartera.

Campos para incluir en la alarma:

CAMPOS
ASEGURADORA
NOMBRECLIENTE/TOMADOR
ASEGURADO
ORDENEMISION
NUMEROPOLIZA
CERTIFICADO
NUMEROANEXO
RAMO
MONEDA
FECHAFACTURACION
FECHA INICIO DE VIGENCIA
EDAD CARTERA
PENDIENTEPAGOPESOS MONEDA LOCAL

Este debe ser enviado al grupo de cartera:

1. Adriana Patricia Muñoz
2. Angela Rodriguez
3. Angie Farfan
4. Cindy Camacho
5. David Galvis
6. Ines Castillo
7. Margarita Ospina

Reportes

Adicional a la alarma se debe generar en el modulo de liquidaciones un reporte y agregar los siguientes ítems.

- Reporte cartera superior a 30 días y menor a 45 días y que sea su única cartera.
- Reporte cartera superior a 45 días



REPORTE CARTERA SUPERIOR A 30 DIAS Y MENOR 45 DIAS.

REPORTE CARTERA SUPERIOR A 45 DIAS

Debe generarse un reporte de la siguiente manera, y que se pueda exportar a Excel.





fundamento en ella, producirá la terminación automática del contrato y dará derecho al asegurador para exigir el pago de la prima devengada y de los gasto causados con ocasión de la expedición del contrato y de los intereses de mora a la tasa máxima vigente en el momento que se efectúe el pago”.

ASUNTO: COBRO DE CARTERA SUPERIOR A 45 DIAS

Respetado señor (a)

En nuestros registros de cartera superiores a 31 días, figura pendiente de pago la suma de \$ _____; para mayor detalle de su estado de cuenta, puede acceder al Siguiente Link.

Si a la fecha ya realizo el pago de su obligación, agradecemos nos sea suministrado el soporte del mismo a la dirección de correo electrónico: co_cartera_corredor_aon@ars.aon.com.

Nos permitimos recordarles que de acuerdo con lo establecido en el código de comercio, **“la mora en el pago de la prima de la póliza o de los certificados o nexos que se expiden con fundamento en ella, producirá la terminación automática del contrato y dará derecho al asegurador para exigir el pago de la prima devengada y de los gasto causados con ocasión de la expedición del contrato y de los intereses de mora a la tasa máxima vigente en el momento que se efectúe el pago”.**

El correo de cancelaciones de pólizas si llega uno por cada póliza y se cargara un archivo con la siguiente información:

CAMPOS
ORDENEMISION
ASEGURADORA
NOMBRECLIENTE/TOMADOR
NUMEROPOLIZA
CERTIFICADO
RAMO
VALOR DE LA CANCELACION

ASUNTO: CANCELACION DE POLIZA (S)

Nos permitimos informarles que debido al incumplimiento de los compromisos adquiridos para el pago de sus pólizas de seguros, su póliza de _____ No. _____ Certificado _____ ha sido cancelada por la compañía aseguradora -----, por mora en el pago de la prima de acuerdo a lo dispuesto en el artículo 1068 del código de comercio, lo que genera la terminación automática del contrato de seguros y el cobro de prima causada.

Si al recibo de esta comunicación, usted ya realizo el pago de su obligación, agradecemos nos haga llegar el soporte del mismo y le ofrecemos disculpas por las molestias causadas.

Si usted realiza el pago después de la fecha de aviso de esta cancelación, el trámite de reactivación de la póliza dependerá de la política de cada compañía de seguros, por lo tanto el pago después de esta fecha Aon no garantiza la reactivación de la póliza.

Incluido en el mail debe haber un Link que pida Usuario y Contraseña, el cual permita que el cliente pueda acceder a una ventana, que muestre en diferentes pestañas su estado de cuenta, pólizas superiores a 31 0 45 días y las comunicaciones que se le han hecho al cliente.

Estado de Cuenta (registros en cartera)

El estado de cuenta debe generarse con una fecha de corte que el usuario puede seleccionar o ejecutar y debe enviar un correo electrónico a todos los clientes con la siguiente estructura.

CAMPOS
Documento de recaudo/Orden emision
Poliza
Certificado
Aseguradora
Ramo
Moneda
Prima en la moneda de la facturación
Iva prima neta moneda local
Pendiente pago pesos moneda local

Ejemplo de liquidación:

ORDENEMISION	NUMEROPOLIZA	CERTIFICADO	ASEGURADORA	RAMO	MONEDA	PRIMANETA	VALORIVA	PRIMA	PENDIENTEPAGOPESOS
1832144	1417	13984	ACE SEGUROS S.A.	EX	CS	1,927,740.00		0.00	1,927,740.00
1955633	RX001708	RX003476	CIA ASEG DE FIANZAS S.A. CONFIANZA	RC	US\$	2,380.77		729,077.99	5,285,853.67

Cuando el Estado de Cartera tenga cartera de una moneda distinta a la moneda local debe incluirse el siguiente comentario:

Este es un saldo a TRM de la fecha del estado de cuenta; le recordamos que el pago de la prima neta debe realizarlo a la TRM de la fecha que realizara el pago y el IVA de acuerdo a lo indicado.

Se debe tener en cuenta la cartera que se encuentra con otra moneda y que reporte la prima neta en dólares y el Iva con moneda local con la tasa de expedición, como es enviada las facturas a los clientes por parte del departamento de operaciones.

Texto envió estados de cuenta:

Respetado señor (a)

Nos permitimos informarle que ya se encuentra disponible su estado de cuenta en el siguiente link.....

Cualquier inquietud que tenga sobre su estado de cuenta puede escribirnos al correo co_cartera_corredor_aon@ars.aon.com.

Cordial saludo,

Procesos Administrativos

Este proceso debe contar con una interfaz donde los usuarios de cartera pueden excluir clientes para el envío de estado de cuenta.

9. GENERACION DE UNA ESTRATEGIA DE COBRO EFICIENTE PARA LOS CIENTES DE AON COLOMBIA.

La cartera es una de las variables más importantes que tiene una empresa para administrar su capital de trabajo. De la eficiencia como administre la cartera, el capital de trabajo y la liquidez de la empresa mejoran o empeoran.

Por ser Aon Colombia un corredor de seguros debe eliminar cartera mayores a 90 días ya que las pólizas de seguros su pago debe ser de inmediato por lo que para lograr esto se va a realizar las siguientes actividades que permitirán en un año lograr que Aon Colombia tenga cartera de tan solo de 0 a 90 días rango esto con el fin de cumplir tiempos establecidos con las aseguradoras y permitir a los clientes convenios que le permitan sentirse satisfecho con los servicios de cartera de Aon sin perjudicar la labor de las aseguradoras.

De la cartera actual de Aon Colombia más de 90 días que a sido imposible su recaudo para tramitar cancelaciones, castigos y reportes a los clientes con la aseguradora que tenga a cargo esta cartera.

Datos				
EDAD CARTERA	PRIMAS	COMISIONES	Suma de PROVISION	Suma de #Registros
0-30	48.824.775.049,07	4.384.334.340,84	0,00	9.213,00
31-60	14.727.878.848,62	1.667.925.037,03	16.679.250,62	4.603,00
61-90	9.921.946.272,84	671.807.412,23	134.361.482,72	2.495,00
91-180	3.654.585.408,07	314.261.438,74	157.130.719,78	3.232,00
X181-9999	2.539.175.955,88	194.545.548,13	194.545.548,21	4.944,00
Total general	79.668.361.534,48	7.232.873.776,97	502.717.001,33	24.487,00

Tabla 17: Cartera al cierre del 31 de diciembre de 2011

Deben usarse la ayuda de las aseguradoras para el recaudo de la cartera ya que ellas ha ofrecido este cobro de las pólizas masivas y de mayor complicación y se acordara con todas las aseguradoras un boqueo de expedición a los 75 días de expedidas las pólizas si nuestros clientes no han realizado el pago, y la cancelación se debe realizar al día 91 si se realizo todo para su pago y el cliente incumplió.

ASEGURADORA	POLITICA BLOQUEO	POLITICA CANCELACION	ENTIDAD DE COBRO
SEGUROS GENERALES SURAMERICANA S.A.	Por vigencia	60 dias	Call Center de la compañía menor a 60 dias y lo mayor por sucursal.
SEGUROS DE VIDA SURAMERICANA S.A.	Por vigencia	60 dias	Call Center de la compañía menor a 60 dias y lo mayor por sucursal.
MAPFRE SEGUROS GENERALES DE COLOMBIA S.A.	No bloquean	45 dias individuales 60 dias las revocables 90 dias autos	Se estan trabajando con Serviefectivo
SEGUROS COMERCIALES BOLIVAR S.A.	No bloquean	45 dias	No entidad de cobro
CHARTIS SEGUROS COLOMBIA S.A.	No bloquean	60 dias	No entidad de cobro solo finaciacion
ROYAL Y SUNALLIANCE SEGUROS (COLOMBIA) S.A.	No bloquean	31 dias	No entidad de cobro
BBVA SEGUROS GANADERO CIA DE SEG. S.A.	No bloquean	60 dias	Serviefectivo
MAPFRE COLOMBIA VIDA SEGUROS S.A	No bloquean	No cancelan	Se estan trabajando con Serviefectivo
ASEGURADORA SOLIDARIA DE COLOMBIA	No bloquean	60 dias	No entidad de cobro
CIA MUNDIAL DE SEGUROS S.A.	75 Dias	90 Dias	No entidad de cobro
LIBERTY SEGUROS S.A.	60 dias	60 dias	No entidad de cobro solo finaciacion
CHUBB DE COLOMBIA COMPANIA DE SEGUROS S.A.	60 dias	45 a 60 dias	No entidad de cobro
LIBERTY SEGUROS DE VIDA S.A	60 dias	60 dias	No entidad de cobro solo finaciacion
CIA ASEG DE FIANZAS S.A.CONFIANZA	45 Dias	90 Dias	Serviefectivo
SEGUROS COLPATRIA S.A	45 Dias	60 Dias	Imagine
SEGUROS LA EQUIDAD S.A.	45 dias	45 dias	No entidad de cobro

Tabla 18: Acuerdos bloqueos, cancelaciones y Call de cobro.

Se notificara a los clientes con la herramienta del Aon Access de alarmas y comunicaciones automáticas de cartera mayor a 30 días y 45 y por último las cancelaciones.

Se cambio la estructura del departamento de cartera con el fin de agilizar los procesos de cobranza, eficiencia en aplicaciones y conciliaciones.

Actualmente son 6 analista en cartera que realizan todos los procesos de manera integral procesos que no les ha permitido un enfoque y que los resultado no sean los esperados por lo que se toma la decisión de dejar un solo analista realizando el proceso de aplicación de pago de primas, y los otros 5 realizando el proceso de cobro y conciliación, esto permitirá un enfoque en la cobranza de una manera mas eficientes y con las mejorar en las herramientas permitirá alcanzar el objetivo.

CONCLUSIONES

En el campo financiero destaca la importancia de definir acertadas políticas crediticias y de cobro ligadas de forma inseparable a los objetivos de la organización, planteados en su estrategia empresarial, su misión y visión de la empresa.

El aporte de las Cuentas por Cobrar en el grupo del Activo Corriente tiene su incidencia en el Capital de trabajo de las empresas. De allí que la cartera, representa en muchas actividades, el principal ítem de importancia financiera en los activos corrientes de una empresa.

Las ventas a crédito son ya una imperiosa necesidad si queremos captar créditos, siempre que implantemos políticas crediticias, tendremos que mantener un estricto control sobre el área de crédito y la administración de las Cuentas por Cobrar, no sólo porque nos puede representar graves pérdidas, sino que es la principal y más inmediata fuente de fondos.

Al abordar el punto inicial primordial del presente trabajo se debe enfatizar y relieves la importancia y la significación de la Administración de las Cuentas por Cobrar, por la trascendencia en los controles y seguridades que ameritan ser implementados.

Si no existe una adecuada consideración de los factores antes descritos y si nuestros controles y seguridades fueran errados, nuestros planes financieros se verán seriamente afectados.

Entonces, se hace necesario revisar, evaluar y actualizar aspectos relacionados tendientes a un control efectivo de las cobranzas.



BIBLIOGRAFIA

LERMA, Héctor Daniel. Metodología de la investigación: Propuesta, Anteproyecto y Proyecto. Pereira: Universidad Tecnológica de Pereira, 1999. p. 23-40.

BERNAL, Cesar Augusto. Metodología de la investigación para administración y economía. Bogotá: Pearson Educación de Colombia Ltda., 2000.p. 85-126.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACION. Presentación de tesis, trabajo de grado y otros trabajos de investigación. Bogota: INCONTEC, 2006. p. 1-12. (NTC 1486)

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACION. Referencias bibliograficas para libro, folletos e informes. Bogota: INCONTEC, 2006. p. 10-15. (NTC 1160).

PALACIOS, Fernando, Seguros Temas Esenciales. Bogota, Universidad de la Sabana, p. 12-44.

CÓDIGO DE COMERCIO. 2008. Capitulo 1. p.170

OVIEDO, Acevedo Gilberto. El universo del Riesgo, seguro y reaseguro.2005. p.196

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Calidad de cartera

Tabla 2: Ingresos Aon 2010

Tabla 3: Proceso de conciliación

Tabla 4: Proceso de aplicación

Tabla 5: Proceso corte cuentas

Tabla 6: Proceso Legalización de comisiones

Tabla 7: Proceso devoluciones

Tabla 8: Proceso calculo provisión

Tabla 9: Proceso informes cierre

Tabla 10: Proceso cobranza

Tabla 11: Análisis proceso de cobranzas

Tabla 12: Análisis comportamiento cartera

Tabla 13: Comportamiento cartera de traslado de cartera de una edad a otra

Tabla 14: Aseguradoras actuales con las que trabaja Aon Colombia

Tabla 15: Muestra aseguradoras hacer estudio

Tabla 16: Muestra clientes

Tabla 17: Cartera al cierre del 31 de diciembre de 2011

Tabla 18: Acuerdos bloqueos, cancelaciones y Call de cobro

LISTA DE FIGURAS

Grafico 1: Crecimiento Aon

Grafico 2: Distribución Aon en el mundo

Grafico 3: Organigrama Aon Colombia

Grafico 4: Servicios Aon Colombia

Grafico 5: Objetivos y alcance área de Cartera

Grafico 6: Estructura área de cartera

Grafico 7: Procesos área de cartera

Grafico 8: Comportamiento cartera

Grafico 9: Distribución servicio al cliente de Aon Colombia



LISTA DE ANEXOS

Anexo 1: CAPITULO II – REGLAS RELATIVAS A LA GESTIÓN DEL RIESGO CREDITICIO

Anexo 2: ANALISIS DE CALIDAD DEL SERVICIO OFRECIDO POR LOS CORREDORES DE SEGUROS 2010.

Anexo 3: ENCUESTAS ASEGURADORAS

Anexo 4: ENCUESTAS CLIENTES

Anexo 4: ENCUESTAS SERVICIO AL CLIENTE

ACOAS

Asociación Colombiana de
Corredores de Seguros

Análisis de la calidad del servicio ofrecido por los Corredores de Seguros 2010

Enero de 2011



Centro Nacional de Consultoría.com

Tabla de contenido

PRESENTACIÓN

METODOLOGÍA

1. OBJETIVOS DE LA ENCUESTA

2. POBLACIÓN OBJETIVO

3. DISEÑO Y SELECCIÓN DE LA MUESTRA

a. CONSIDERACIONES GENERALES

b. DISEÑO DE LA MUESTRA

c. RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

4. ASPECTOS EVALUADOS

5. ESQUEMA DE CALIFICACIÓN

6. FIRMAS QUE FUERON EVALUADAS

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

1. ANÁLISIS POR VARIABLE

CONCLUSIONES

ANEXOS



Presentación

La Asociación Colombiana de Corredores de Seguros ACOAS y el Centro Nacional de Consultoría, se permiten hacer entrega de la séptima versión del estudio que evalúa la calidad del servicio que se ofrece por parte de las firmas de corretaje más representativas del mercado. Este estudio es la contrapartida del análisis que desde hace nueve años se realiza para calificar, entre los corredores, el servicio de las aseguradoras, aprovechando la permanente y estrecha relación que existe entre corredores y aseguradores, lo cual los convierte, recíprocamente, en calificadores de excepción para valorar su gestión.

Este estudio permite determinar el posicionamiento del corredor frente al negocio, así como la percepción en relación con la calidad del servicio.

Como siempre, la Asociación espera que este estudio permita una evaluación juiciosa por parte de los principales actores del mercado, que favorezca la toma de decisiones encaminada a fortalecer la relación asegurador-corredor y, sobre todo, que privilegie la calidad del servicio ofrecido a los clientes.



1. OBJETIVO DE LA ENCUESTA

Evaluar la calidad del servicio ofrecido por parte de los corredores de seguros, desde el punto de vista de las aseguradoras, con el objeto de enriquecer la información del mercado.

2. POBLACIÓN OBJETIVO

Al igual que en los estudios de los años precedentes, el estudio se plantea como una evaluación realizada por parte de las Compañías de Seguros, y por tal razón, para la definición de la población objeto de la encuesta se consideraron los funcionarios que tienen contacto directo y permanente con las firmas corredoras de seguros.



3. DISEÑO Y SELECCIÓN DE LA MUESTRA

3.1 CONSIDERACIONES GENERALES

Para obtener la calificación por parte de las compañías de seguros, se realizó una encuesta entre las mismas. Para el efecto, se formuló invitación utilizando una plataforma de Internet la cual facilita llegar a una mayor cantidad de personas y con la posibilidad de responder el cuestionario directamente a través de una página colocada en la Web. Adicionalmente se realizaron encuestas e invitaciones telefónicas. A continuación se muestra una relación de las compañías que respondieron a la invitación y que contestaron la encuesta.



COMPAÑÍAS ENTREVISTADAS

- ✓ Ace Seguros
- ✓ Alico de Colombia Seguros de Vida
- ✓ ARP Sura
- ✓ Aseguradora Solidaria de Colombia
- ✓ BBVA Seguros
- ✓ Chartis Seguros Colombia
- ✓ Chubb de Colombia
- ✓ Colmena ARP
- ✓ Colseguros
- ✓ Compañía Aseguradora de Fianzas Confianza
- ✓ Compañía de Seguros Aurora
- ✓ Compañía de Seguros Bolívar
- ✓ Seguros Cóndor
- ✓ Generali Colombia Seguros Generales
- ✓ Global Seguros de Vida
- ✓ La Equidad Seguros
- ✓ La Previsora
- ✓ Mapfre Seguros
- ✓ Compañía Mundial de Seguros
- ✓ Pan American Life de Colombia
- ✓ Positiva Compañía de Seguros
- ✓ QBE Seguros
- ✓ Royal & Sun Alliance
- ✓ Segurexpo de Colombia
- ✓ Seguros Alfa
- ✓ Seguros del Estado
- ✓ SURA



Unidades de la Muestra

Se determinó como unidad de muestreo cada uno de los funcionarios de las compañías de seguros que realizan actividades relacionadas con las firmas de corretaje, sin importar su nivel jerárquico. Como unidad de análisis se tomaron las calificaciones asignadas a cada una de las firmas de corretaje que fueron objeto de la evaluación.



3.2 DISEÑO DE LA MUESTRA

Selección de la muestra

La muestra se seleccionó por medio del método de muestreo aleatorio simple en cada uno de los casos.

Tamaño de la muestra

Los parámetros empleados para el diseño de esta muestra fueron un nivel de confianza del 95% y un error de muestreo del 2.1% en la estimación de la calificación general. Se usó un diseño aleatorio simple entre los funcionarios de las distintas compañías de seguros que tuvieran relación con algún corredor de seguros.

El tamaño final de la muestra fue de 9.928 evaluaciones.

3.3 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

El período evaluado es el 2010 y la aplicación de los cuestionarios se llevó a cabo entre noviembre y diciembre de 2010.



Ficha Técnica

- ✓ Nombre del Estudio: Calidad del servicio ofrecido por los Corredores de Seguros
- ✓ Entidad contratante: Asociación Colombiana de Corredores de Seguros ACOAS
- ✓ Entidad que realiza el estudio: Centro Nacional de Consultoría
- ✓ Técnica de Recolección: Autodiligenciada por Internet y entrevista telefónica estructurada
- ✓ Universo: Funcionarios de las compañías de seguros
- ✓ Diseño Muestral: Muestreo aleatorio simple.
- ✓ Tamaño de muestra: 9.928 evaluaciones usadas en la calificación general.
- ✓ Error muestral: Error muestral relativo 2.1% con una confiabilidad del 95% para la estimación de la calificación.
- ✓ Fecha de recolección: Noviembre y Diciembre de 2010.



Aspectos Evaluados

La información sobre el riesgo que se le entrega a la aseguradora para cotizar
El tratamiento de las exclusividades
La participación en definir el alcance de la cobertura y la modalidad de aseguramiento
El manejo de la cartera
La participación en el proceso de reclamación
La participación en el proceso de renovación
La idoneidad de su personal
La infraestructura tecnológica
La forma en que interactúa el corredor con el asegurador



Esquema de calificación

Para efectos comparativos con los estudios realizados en los años anteriores, se utilizó la misma escala de medición, siendo ésta entre 1 y 9, asignando 1 al más bajo nivel y 9 a la excelencia en el servicio, como se muestra en el siguiente diagrama:



6. Firmas que fueron evaluadas

En el estudio se evaluaron las siguientes firmas:

- ✓ Aon Risk Services Colombia
- ✓ Correcol Corredores Colombianos de Seguros
- ✓ Delima Marsh
- ✓ Helm Corredores de Seguros
- ✓ Jardine Loyd Thompson Valencia & Iragorri
- ✓ Protegiendo B.F.R.
- ✓ Sekuritas
- ✓ Wacolda



1. EVALUACION DE LOS ASEGURADORES

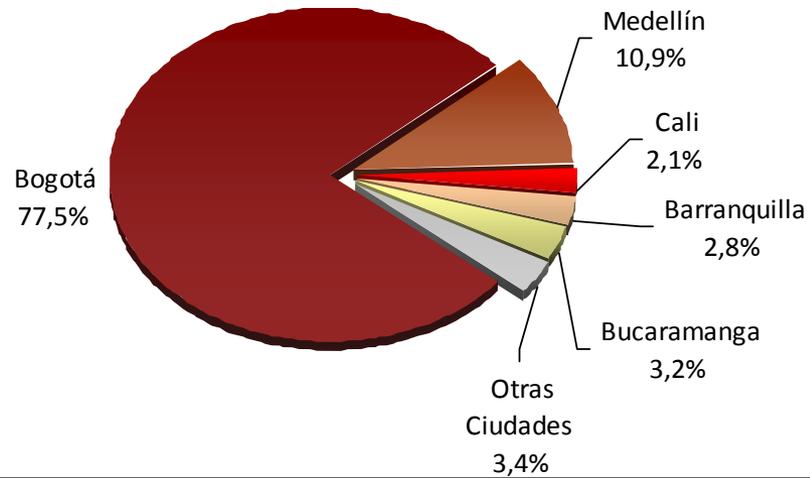
Como se mencionó anteriormente, fueron procesadas un total de 9.928 evaluaciones, de las cuales el 77.5% se obtuvo en la ciudad de Bogotá, el 10.9% en Medellín, el 2.1% en Cali, el 2.8% en Barranquilla y 3.2% en Bucaramanga.

Del total de los encuestados, el 69.9% corresponde a personal directivo, el 9.5% a funcionarios de nivel ejecutivo y el 20.6% restante a funcionarios que realizan actividades técnicas u operativas.

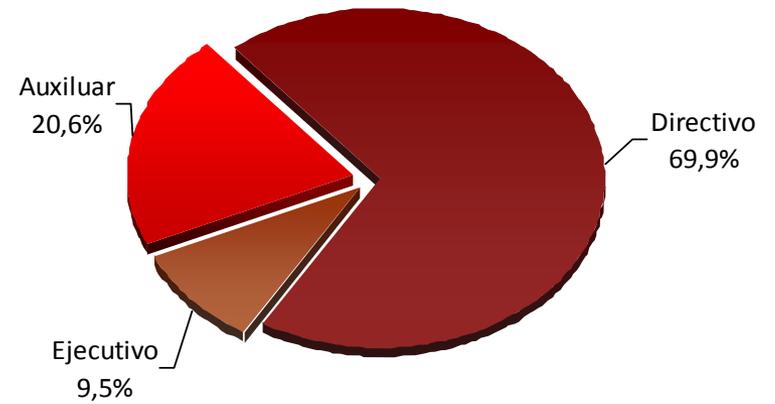


Presentación de resultados

Distribución por Ciudad

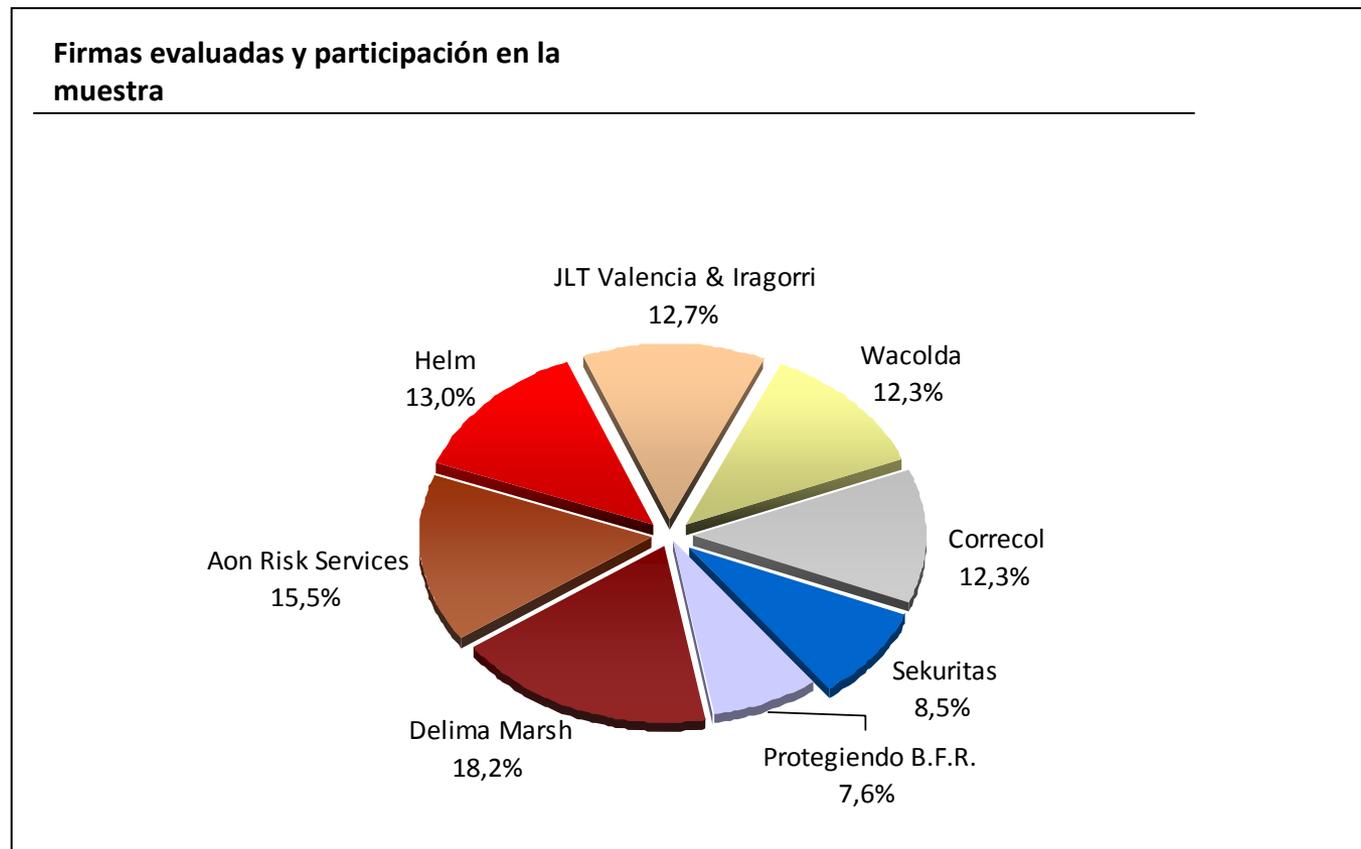


Distribución por Cargo



Presentación de resultados

A continuación se muestra la gráfica de la distribución de las evaluaciones entre los corredores que fueron contemplados en el estudio.



Promedio total por variable

- ✓ Los resultados del estudio mostraron mejoría en todos los aspectos evaluados, excepto en el atributo “La participación en definir el alcance de la cobertura y la modalidad de aseguramiento”, y todas las calificaciones se situaron en el nivel bueno. Los mayores incrementos se observaron en “La forma en que interactúa el corredor con el asegurador”, “La infraestructura tecnológica” y “La información sobre el riesgo que los corredores entregan a la aseguradora para cotizar”.
- ✓ En este año, se presenta un empate en la menor calificación entre los atributos “El manejo de la cartera” y “El tratamiento de las exclusividades”.
- ✓ En el sexto lugar del orden de los atributos, se encuentra un empate entre dos atributos: “La participación en el proceso de reclamación”, que obtuvo en 2009 una calificación de 7.42 y pasó a 7.55 en este año; y “La participación en definir el alcance de la cobertura y la modalidad de aseguramiento” que redujo su calificación general en una décima.



Promedio total por variable

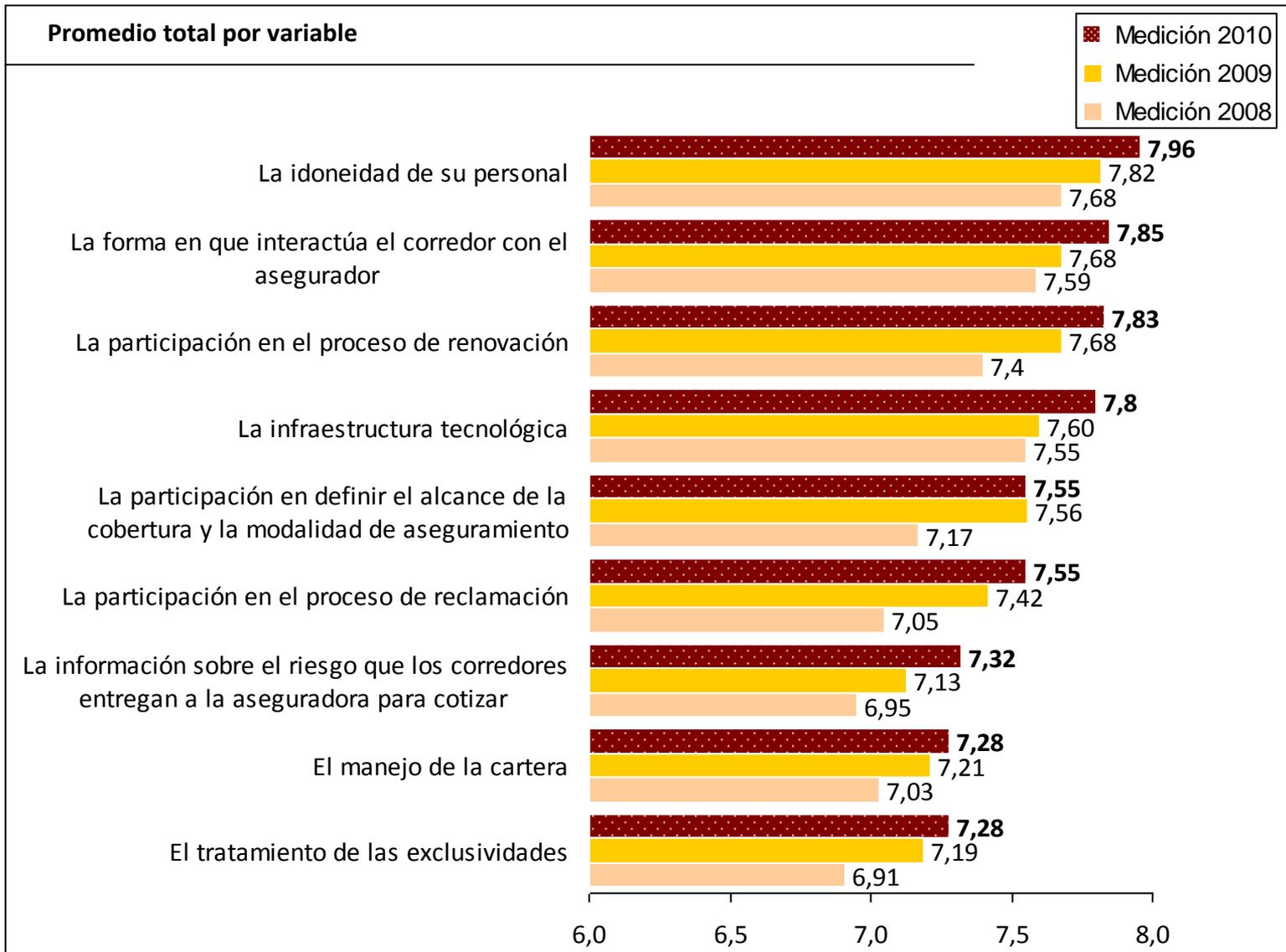
En el cuarto lugar se encuentra “La infraestructura tecnológica”, el cual mostró un importante incremento en con relación al año 2009, pasando de 7.6 a 7.8 en el 2010.

En el tercer lugar se encuentra “La participación en el proceso de renovación”, muy cerca del atributo “La forma en que interactúa el corredor con el asegurador”, el cual ocupó el segundo lugar. Ambos atributos tuvieron una mejoría importante al pasar de 7.68 en el 2009 a 7.83 y 7.85 en el 2010, respectivamente.

En el primer lugar se encuentra “La idoneidad del Personal”, atributo mejor evaluado también en el 2009, el cual también mostró un incremento importante al pasar de 7.82 a 7.96 en el 2010.

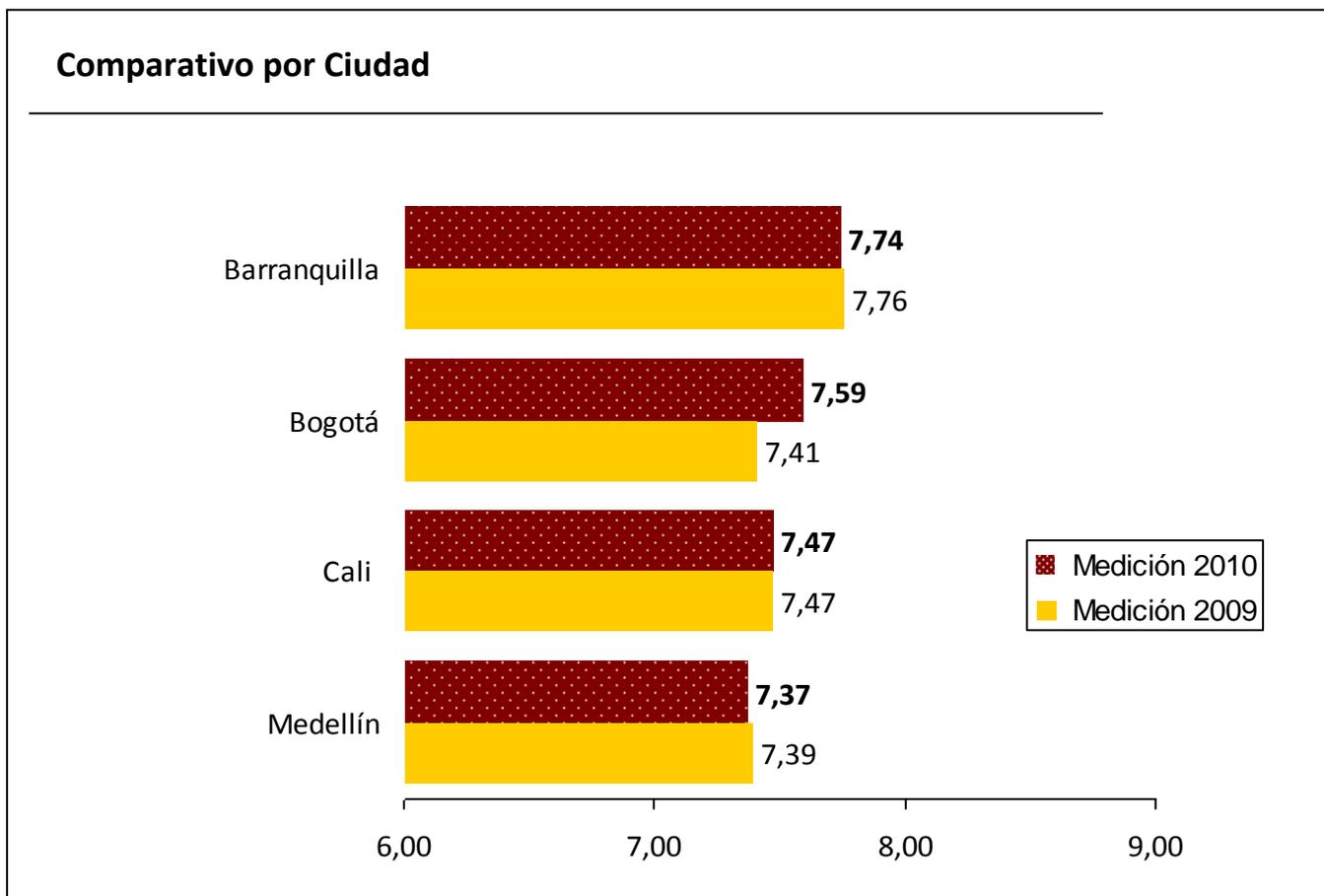


Promedio total por variable



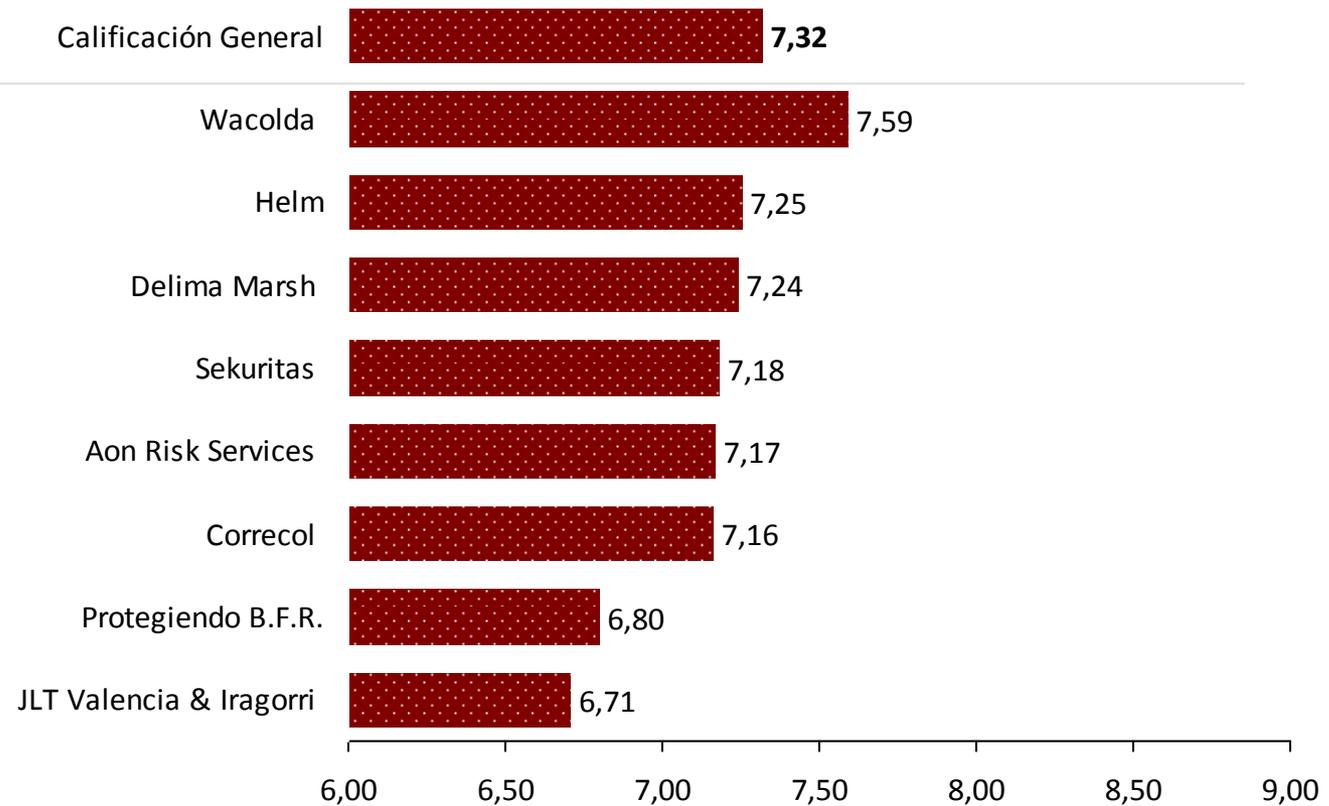
Presentación de resultados

De acuerdo con la ciudad en donde se obtuvo la evaluación, la calificación menos alta, como el año anterior fue asignada por Medellín, la cual estuvo en promedio en 7.37, mientras la ciudad que asignó la mayor calificación fue, al igual que al año anterior, Barranquilla, con 7.74.



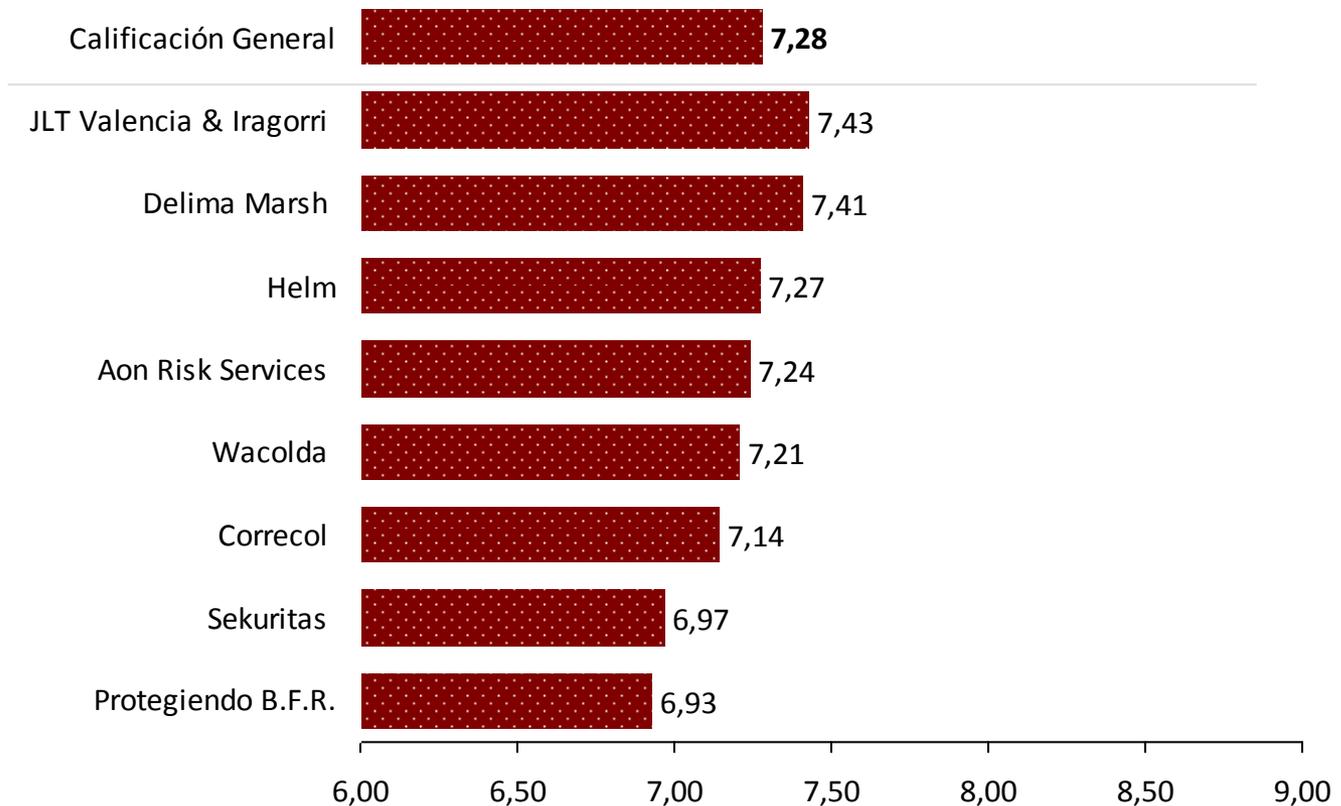
Calificación del Atributo por Corredor de Seguros

La información sobre el riesgo que los corredores entregan a la aseguradora para cotizar



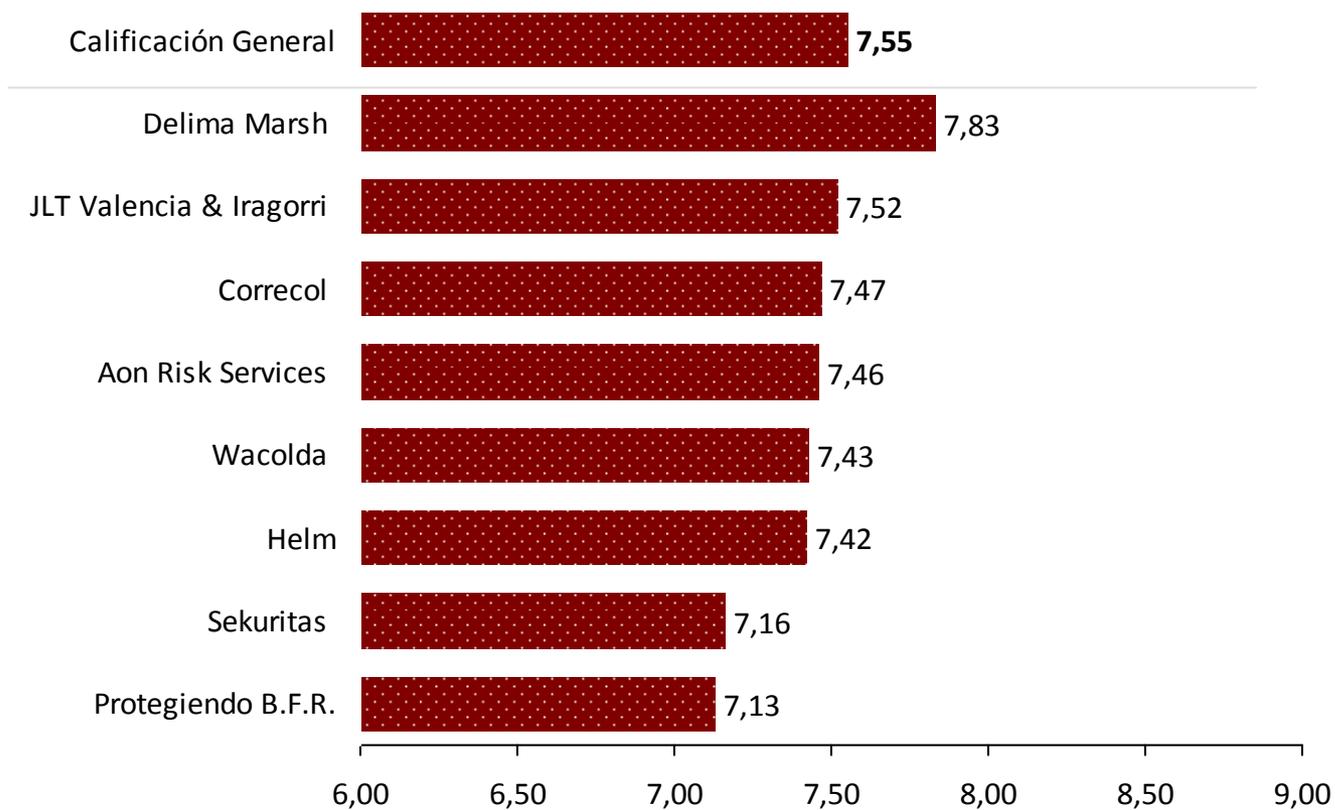
Calificación del Atributo por Corredor de Seguros

El tratamiento de las exclusividades



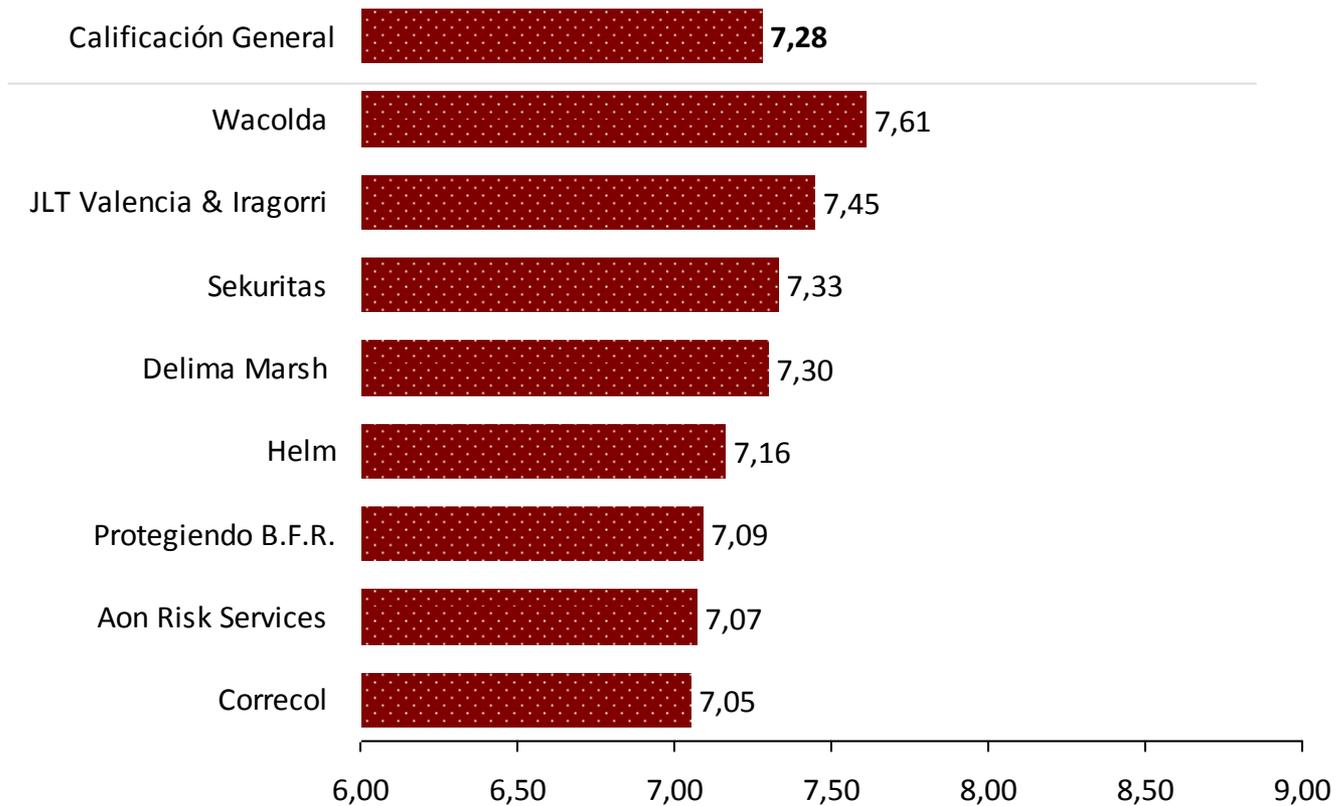
Calificación del Atributo por Corredor de Seguros

La participación en definir el alcance de la cobertura y la modalidad de aseguramiento



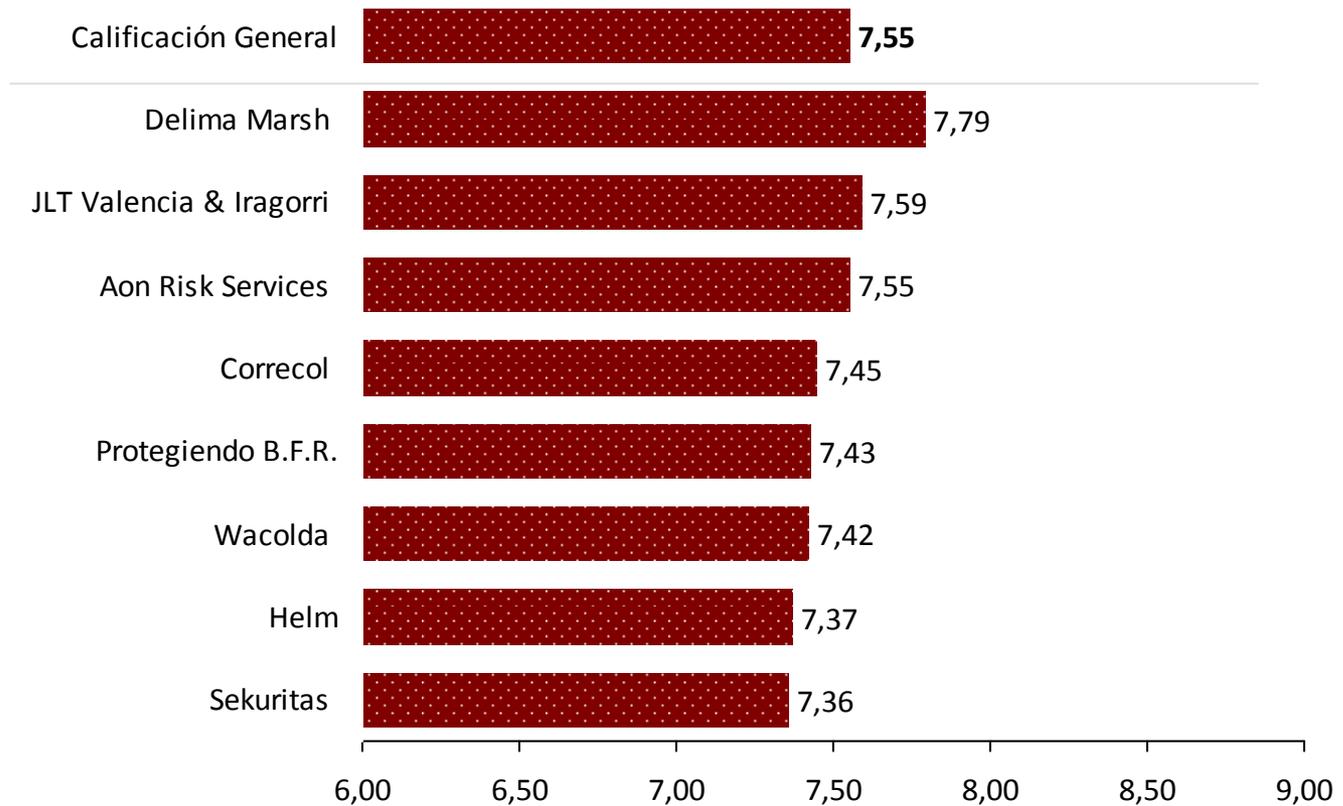
Calificación del Atributo por Corredor de Seguros

El manejo de la cartera



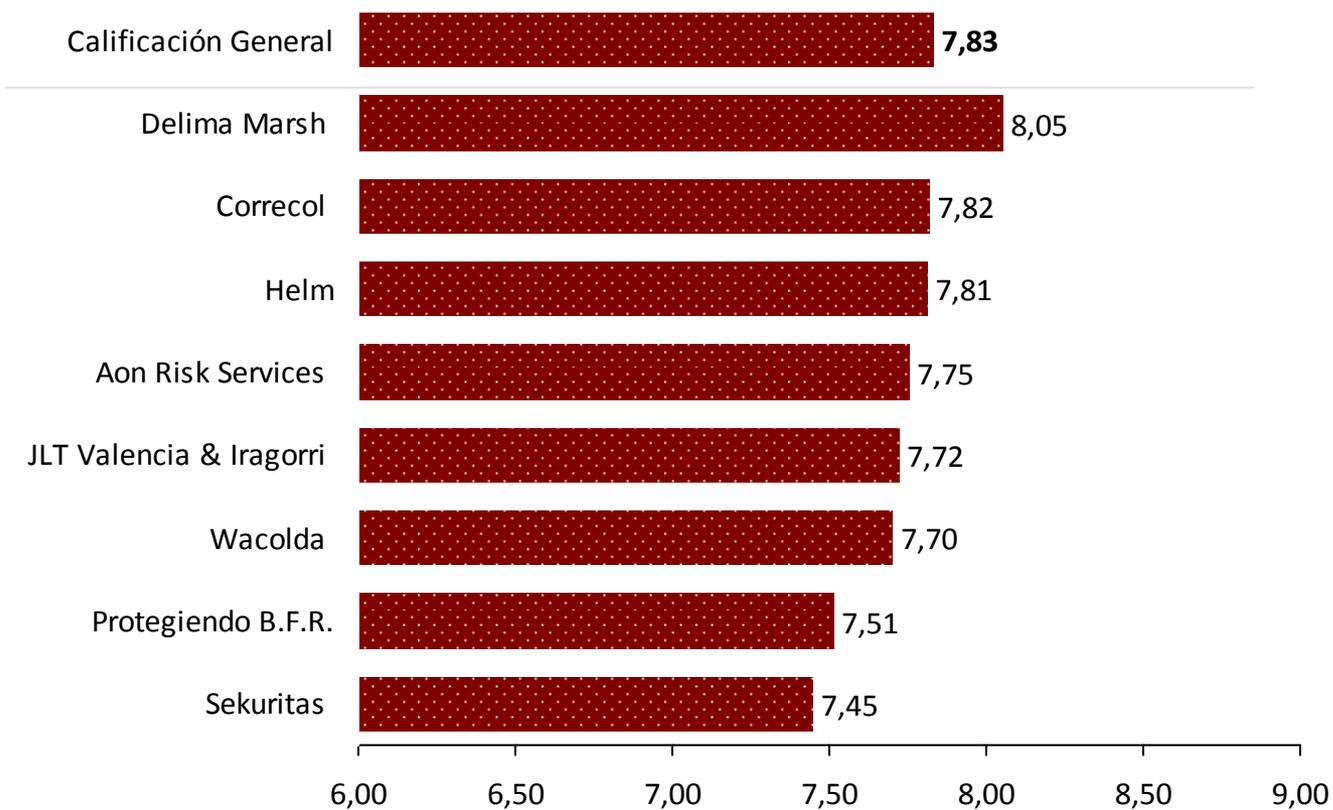
Calificación del Atributo por Corredor de Seguros

La participación en el proceso de reclamación



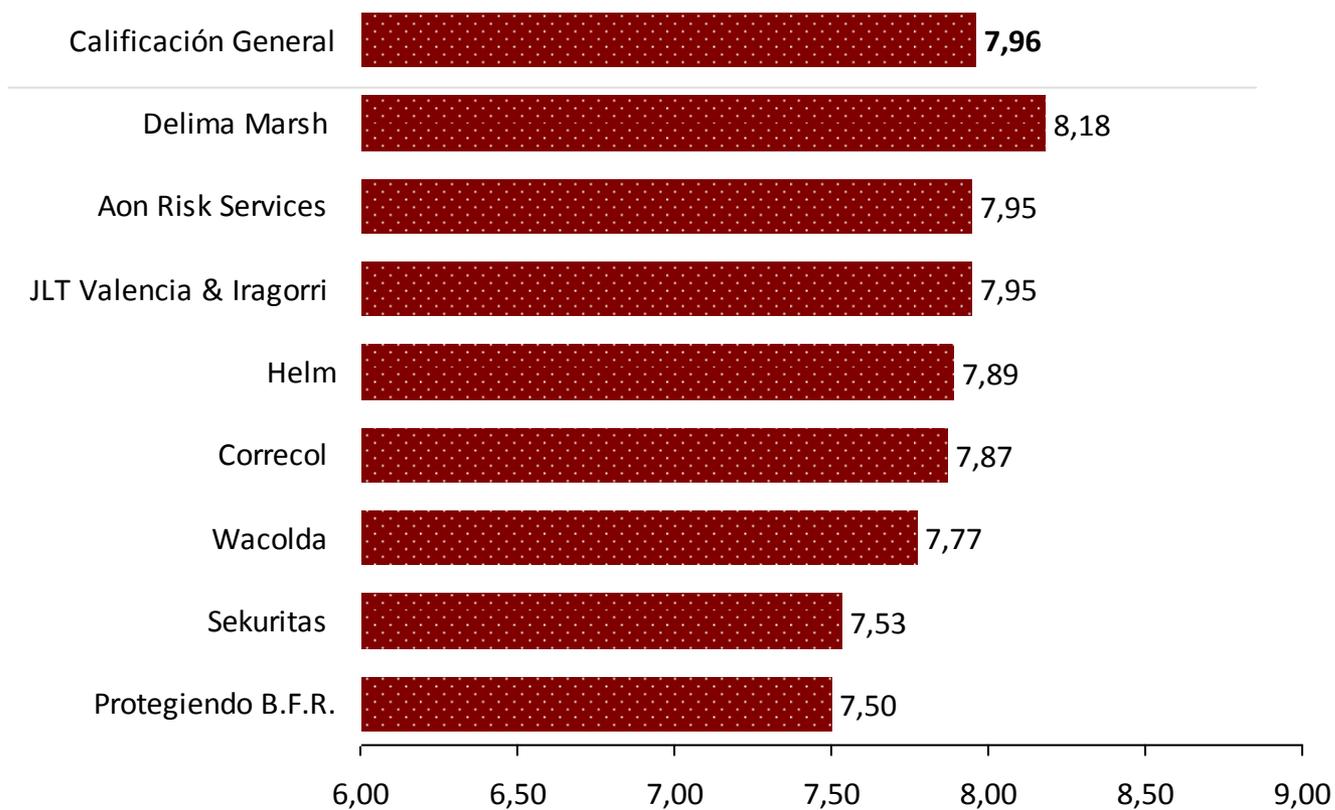
Calificación del Atributo por Corredor de Seguros

La participación en el proceso de renovación



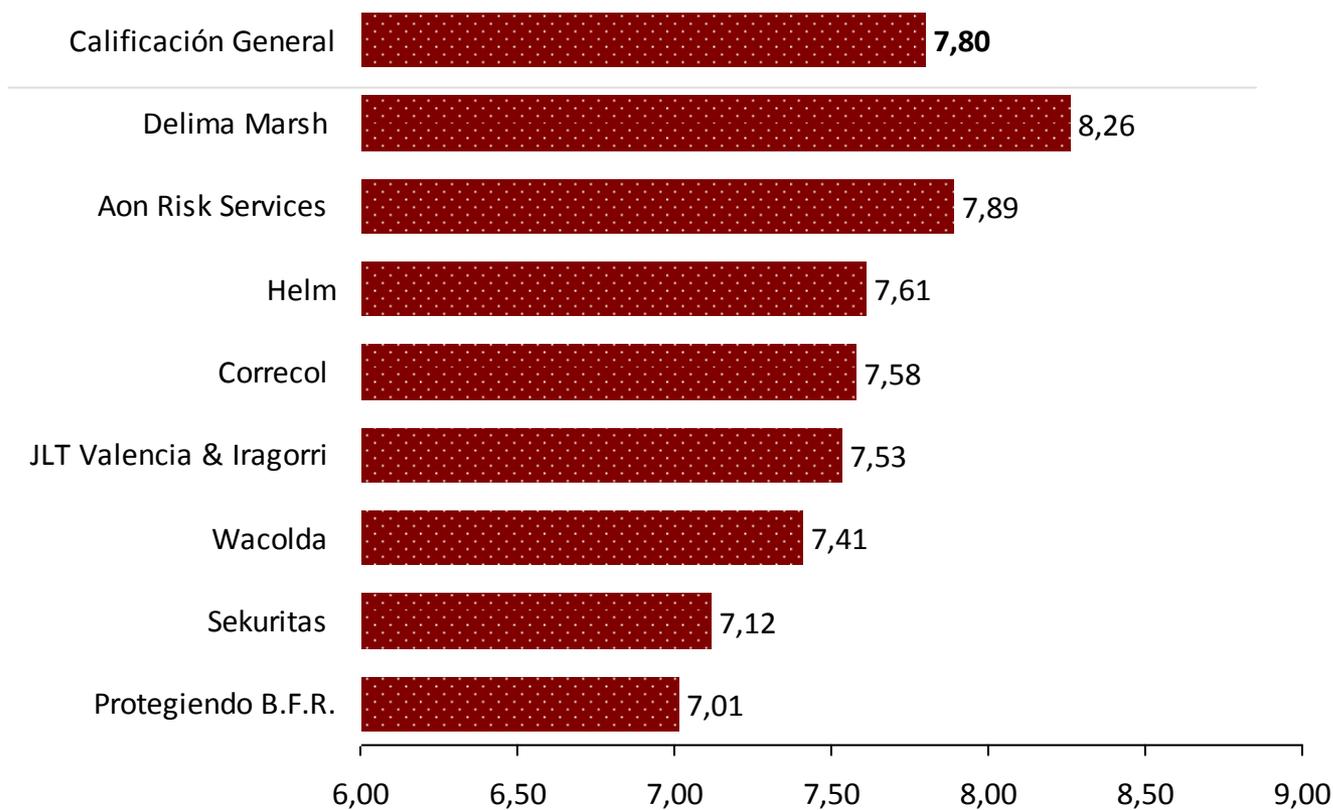
Calificación del Atributo por Corredor de Seguros

La idoneidad de su personal



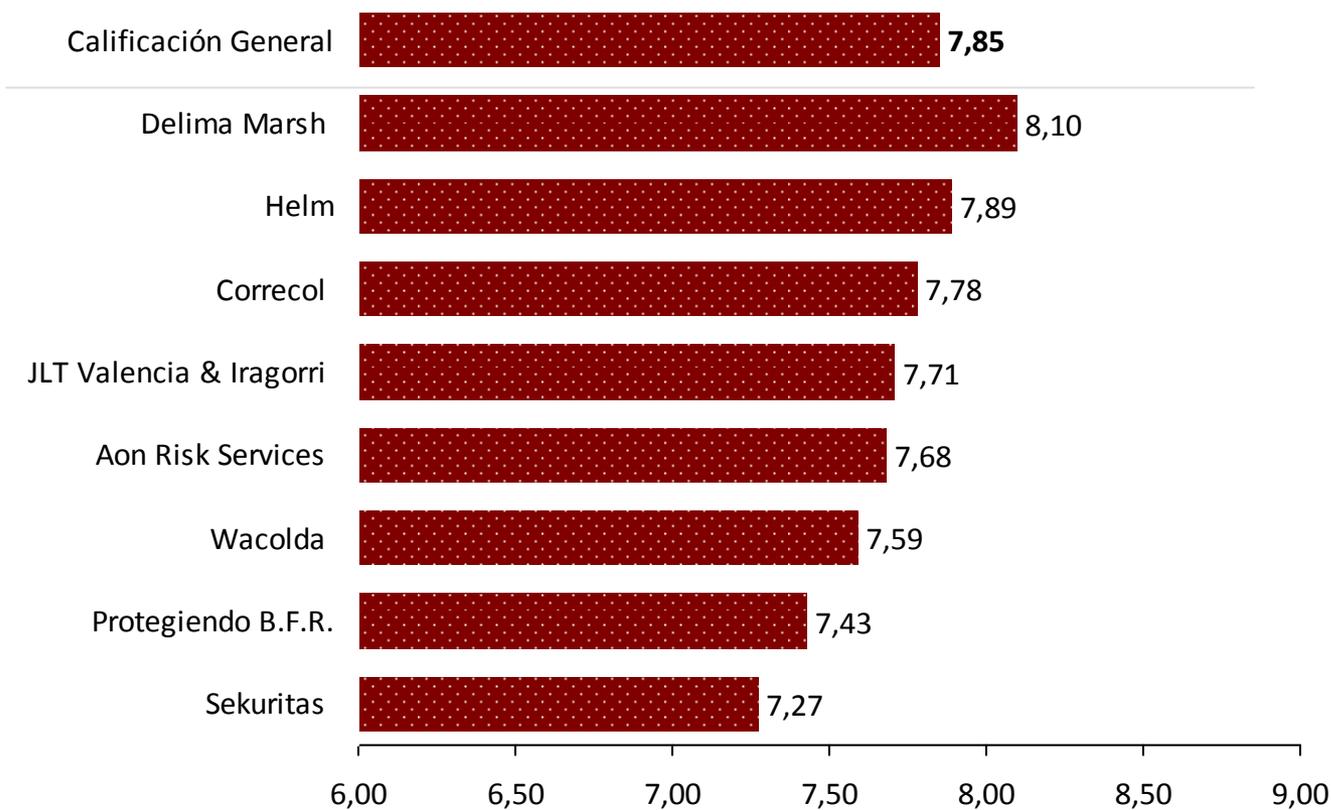
Calificación del Atributo por Corredor de Seguros

La infraestructura tecnológica



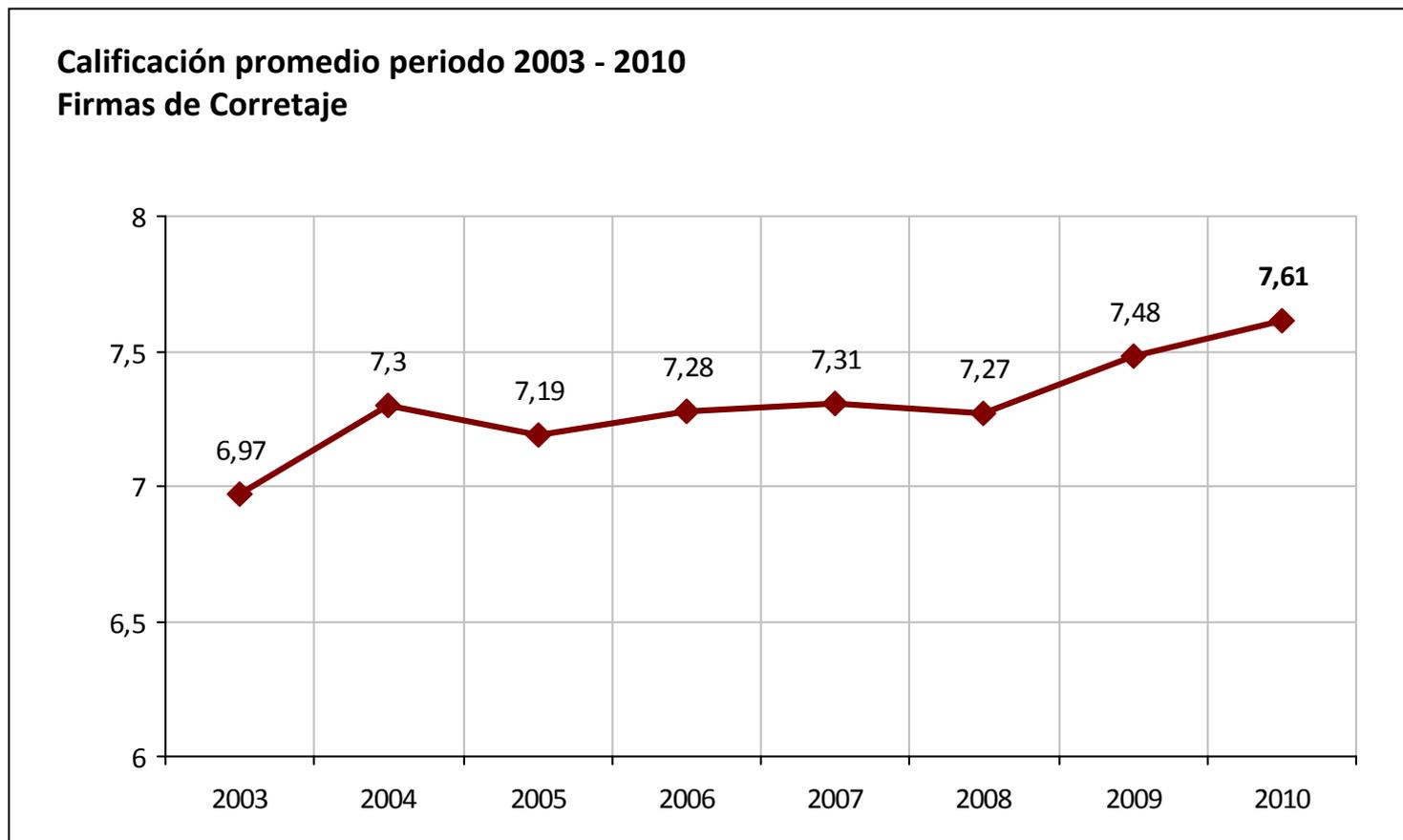
Calificación del Atributo por Corredor de Seguros

La forma en que interactúa el corredor con el asegurador



Comparativo histórico

Los resultados globales del estudio realizado muestran un importante aumento en la calificación de la calidad del servicio ofrecido por parte de los corredores frente al resultado del año anterior, al pasar de 7.48 a 7.61



SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA

CAPITULO II – REGLAS RELATIVAS A LA GESTIÓN DEL RIESGO CREDITICIO

Página 1

CAPITULO II: REGLAS RELATIVAS A LA GESTIÓN DEL RIESGO CREDITICIO

CONTENIDO

- **Consideraciones generales**
- 1. PRINCIPIOS Y CRITERIOS GENERALES PARA LA EVALUACIÓN DEL RIESGO CREDITICIO EN LA CARTERA DE CRÉDITOS**
 - 1.1. Riesgo crediticio (RC)
 - 1.2. Obligación de evaluar el RC mediante la adopción de un SARC
 - 1.3. Elementos que componen el SARC
 - 1.3.1. Políticas de administración del RC
 - 1.3.1.1. Estructura organizacional
 - 1.3.1.2. Límites de exposición crediticia y de pérdida tolerada
 - 1.3.1.3. Otorgamiento de crédito
 - 1.3.1.4. Garantías
 - 1.3.1.5. Seguimiento y control
 - 1.3.1.6. Constitución de provisiones
 - 1.3.1.7. Capital económico
 - 1.3.1.8. Recuperación de cartera
 - 1.3.1.9. Políticas de las bases de datos que soportan el SARC
 - 1.3.2. Procesos de administración del RC
 - 1.3.2.1. Responsabilidades de la junta directiva o consejo de administración
 - 1.3.2.2. Responsabilidades del nivel administrativo de la entidad
 - 1.3.2.3. Contenido mínimo de los procesos
 - 1.3.2.3.1 **Etapa de otorgamiento**
 - 1.3.2.3.2 **Etapa de seguimiento y control**
 - 1.3.2.3.3 **Etapa de recuperación**
 - 1.3.3. Modelos para la estimación o cuantificación de pérdidas esperadas
 - 1.3.3.1. Componentes de los modelos internos
 - 1.3.3.2. Reglas sobre los modelos de referencia de la SFC y los modelos internos de las entidades
 - 1.3.4. Sistema de provisiones
 - 1.3.4.1. Provisiones individuales o específicas
 - 1.3.4.2. Provisiones individuales contracíclicas
 - 1.3.4.3. Provisión general
 - 1.3.4.4. Ordenes de constitución de provisiones
 - 1.3.5. Procesos de control interno
- 2. REGLAS ADICIONALES PARA EL ADECUADO FUNCIONAMIENTO DEL SARC**
 - 2.1. Reglas relativas a las distintas modalidades de crédito
 - 2.1.1. Créditos comerciales
 - 2.1.2. **Créditos de consumo**
 - 2.1.3. Créditos de vivienda
 - 2.1.4. **Microcrédito**
 - 2.2. Reglas sobre calificación y recalificación del RC
 - 2.2.1. Criterios especiales para la recalificación de créditos reestructurados
 - 2.2.2. Ordenes de recalificación por parte de la SFC
 - 2.2.3. **Periodicidad de la evaluación**
 - 2.2.4. Reglas de alineamiento
 - 2.3. Aspectos contables
 - 2.3.1. Contabilización de intereses
 - 2.3.1.1. Suspensión de la causación de intereses
 - 2.3.1.2. Sistema de contabilización para créditos que al menos una vez hayan dejado de causar intereses, corrección monetaria, ajustes en cambio, cánones e ingresos por otros conceptos
 - 2.3.1.3. Regla especial de provisión de cuentas por cobrar (intereses, corrección monetaria, cánones, ajuste en cambio y otros conceptos)
 - 2.3.1.4. Provisión sobre bienes restituidos que originalmente se hubieran dado en leasing
 - 2.4. Disponibilidad y requisitos de reporte de la información sobre evaluación de RC
 - 2.4.1. Reportes de las calificaciones de riesgo a la SFC
 - 2.4.2. Manejo y disponibilidad de la información
 - 2.4.3. Reportes especiales de deudores reestructurados
 - 2.4.4. Información a suministrar al deudor
 - 2.4.5. Sistema de actualización de datos
 - 2.4.6. Mecanismos de divulgación en relación con las centrales de riesgo
 - 2.5. Reglas especiales respecto de algunas entidades vigiladas
 - 2.5.1. Sociedades Fiduciarias
 - 2.5.2. Entidades excluidas de la obligación de adoptar un SARC
 - 2.5.3. Entidades aseguradoras, sociedades de capitalización e intermediarios de seguros y reaseguros
 - 2.6. Reglas especiales para la administración del RC en operaciones con entes territoriales y entidades estatales
- 3. REVISORÍA FISCAL**
- 4. SUPERVISIÓN DEL SARC POR PARTE DE LA SFC**

SUPERINTENDENCIA BANCARIA DE COLOMBIA

CAPITULO II – REGLAS RELATIVAS A LA GESTIÓN DEL RIESGO CREDITICIO

Página 2

- Consideraciones generales

En el presente capítulo se señalan los principios, criterios generales y parámetros mínimos que las entidades vigiladas deben observar para el diseño, desarrollo y aplicación del Sistema de Administración del Riesgo Crediticio (SARC) con el objeto de mantener adecuadamente evaluado el riesgo de crédito implícito en los activos.

El SARC debe contener políticas y procedimientos claros y precisos que definan los criterios y la forma mediante la cual la entidad evalúa, asume, califica, controla y cubre su riesgo crediticio. Para ello, los órganos de dirección, administración y control de las entidades deben adoptar políticas y mecanismos especiales para la adecuada administración del riesgo crediticio, no sólo desde la perspectiva de su cubrimiento a través de un sistema de provisiones, sino también a través de la administración del proceso de otorgamiento de créditos y permanente seguimiento de éstos.

“Las siguientes entidades están obligadas a adoptar un SARC: establecimientos bancarios, corporaciones financieras, compañías de financiamiento comercial, cooperativas financieras, organismos cooperativos de grado superior y todas aquellas entidades vigiladas por la SFC que dentro de su objeto social principal se encuentren autorizadas para otorgar crédito. Las entidades de redescuento se encuentran obligadas a adoptar un SARC; sin embargo, se encuentran exceptuadas de la obligación de presentar modelos internos o implementar los modelos de referencia que adopte la SFC, debiendo en todo caso constituir la provisión general en los casos donde aplique y calcular sus provisiones individuales de acuerdo con el régimen previsto en el Anexo 1 de este capítulo.

“Las entidades a que se refiere el numeral 2.5.1. y 2.5.3. del presente capítulo deben implementar un SARC atendiendo las instrucciones especiales allí señaladas, constituir la provisión general en los casos donde aplique y calcular sus provisiones individuales de acuerdo con el régimen previsto en el Anexo 1 de este capítulo.

“No se encuentran obligadas a adoptar un SARC las siguientes entidades: casas de cambio, almacenes generales de depósito, fondos ganaderos, sociedades administradoras de fondos de pensiones y de cesantía, sociedades administradoras de fondos de pensiones, cajas y fondos o entidades de seguridad social administradoras del régimen solidario de prima media con prestación definida; Sin embargo, éstas entidades deberán dar cumplimiento a lo dispuesto 2.5.2 del presente capítulo”.

El SARC que adopten las entidades vigiladas está sujeto a la supervisión permanente e integral de la SFC, en los términos previstos en el presente capítulo. En todo caso, la puesta en funcionamiento y las modificaciones de los modelos internos para el cálculo de la pérdida esperada deben someterse a la consideración previa de la SFC, sin perjuicio del seguimiento y ajuste permanentes de dichos modelos por parte de las entidades.

Las referencias que en el presente capítulo se hagan a "contratos de crédito", "operaciones activas de crédito", "activos de crédito", "crédito" o "créditos", "cartera de créditos" u "operaciones" comprenden igualmente a los contratos de leasing.

1. PRINCIPIOS Y CRITERIOS GENERALES PARA LA EVALUACIÓN DEL RIESGO CREDITICIO EN LA CARTERA DE CRÉDITOS

1.1. Riesgo crediticio (RC)

El RC es la posibilidad de que una entidad incurra en pérdidas y se disminuya el valor de sus activos, como consecuencia de que un deudor o contraparte incumpla sus obligaciones.

1.2. Obligación de evaluar el RC mediante la adopción de un SARC

Las entidades vigiladas deben evaluar permanentemente el riesgo incorporado en sus activos crediticios, tanto en el momento de otorgar créditos como a lo largo de la vida de los mismos, incluidos los casos de reestructuraciones. Para tal efecto, las entidades deben diseñar y adoptar un SARC.

1.3. Elementos que componen el SARC

El SARC debe contar al menos con los siguientes componentes básicos:

- Políticas de administración del RC
- Procesos de administración del RC
- Modelos internos o de referencia para la estimación o cuantificación de pérdidas esperadas
- Sistema de provisiones para cubrir el RC
- Procesos de control interno

1.3.1. Políticas de administración del RC

Las políticas de administración del RC deben ser adoptadas por la junta directiva o el consejo de administración, tratándose de las cooperativas financieras, definiendo con claridad y precisión los criterios bajo los cuales la organización debe evaluar, calificar, asumir, controlar y cubrir el RC. Igualmente, la junta directiva o el consejo de administración, debe establecer los mecanismos y controles necesarios para asegurar el cumplimiento estricto de dichas políticas y de las normas que le son aplicables al proceso de administración del RC contenidas en este capítulo. Las políticas de administración del RC deben contemplar como mínimo los siguientes aspectos:

SUPERINTENDENCIA BANCARIA
DE COLOMBIA

CAPITULO II – REGLAS RELATIVAS A LA GESTIÓN DEL RIESGO CREDITICIO
Página 2-1

1.3.1.1. Estructura organizacional

Las entidades deben desarrollar una estructura organizacional apropiada para la administración del RC. Para el efecto, deben establecer y preservar estándares que permitan contar con personal idóneo para la administración de riesgos. De igual forma, deben quedar claramente asignadas las responsabilidades de las diferentes personas y áreas involucradas en los respectivos procesos, y establecerse reglas internas dirigidas a prevenir y sancionar conflictos de interés, a controlar el uso y a asegurar la reserva de la información.

SUPERINTENDENCIA BANCARIA DE COLOMBIA

CAPITULO II – REGLAS RELATIVAS A LA GESTIÓN DEL RIESGO CREDITICIO Página 3

Las entidades deben tener y aplicar la infraestructura tecnológica y los sistemas necesarios para garantizar la adecuada administración del RC, los cuales deben generar informes confiables sobre dicha labor.

1.3.1.2. Límites de exposición crediticia y de pérdida tolerada

Las políticas deben incluir las pautas generales que observará la entidad en la fijación, tanto de los niveles y límites de exposición (iniciales y potenciales) de los créditos totales, individuales y por portafolios, como de los cupos de adjudicación y límites de concentración por deudor, sector o grupo económico.

1.3.1.3. Otorgamiento de crédito

Las políticas deben precisar las características básicas de los sujetos de crédito de la entidad y los niveles de tolerancia frente al riesgo, discriminar entre sus potenciales clientes para determinar si son sujetos de crédito y definir los niveles de adjudicación para cada uno de ellos.

1.3.1.4. Garantías

Las políticas deben definir criterios para la exigencia y aceptación de garantías para cada tipo de crédito. En lo que se refiere a avalúos de los bienes recibidos en garantía, la política debe contener criterios de realización de avalúos que se refieran a su objetividad, certeza de la fuente, transparencia, integridad y suficiencia, independencia y profesionalidad del evaluador, antigüedad y contenido mínimo del avalúo.

1.3.1.5. Seguimiento y control

Las entidades deben tener un sistema de seguimiento y control del RC de los diferentes portafolios, lo cual implica un proceso continuo de clasificación y recalificación de las operaciones crediticias consistente con el proceso de otorgamiento. Las políticas deben precisar la frecuencia del seguimiento y señalar los criterios de calificación.

1.3.1.6. Constitución de provisiones

Las políticas deben prever sistemas de cubrimiento del riesgo mediante provisiones generales e individuales que permitan absorber las pérdidas esperadas derivadas de la exposición crediticia de la entidad y estimadas mediante las metodologías y análisis desarrollados en el SARC.

Las políticas de provisiones deben considerar explícitamente los ajustes contra-cíclicos de los modelos, de manera que en los periodos de mejora en la calidad crediticia se constituyan mayores provisiones de las que serían necesarias en tales condiciones, a fin de compensar, al menos en parte, las que deberían constituirse en periodos de deterioro en la calidad crediticia.

Estos ajustes pueden hacerse mediante provisiones individuales y/o provisiones generales. En caso de que el ajuste contra-cíclico se efectúe individualmente, dicho ajuste deberá registrarse independientemente para cada crédito.

1.3.1.7. Capital económico

Se entiende por capital económico la estimación del nivel de patrimonio necesario para absorber las pérdidas no esperadas de la entidad. Si bien todavía no es una exigencia regulatoria, es deseable que las entidades inicien un proceso de estimación de este capital con metodologías internas.

1.3.1.8. Recuperación de cartera

Las entidades deben desarrollar políticas y procedimientos que les permitan tomar oportunamente medidas para enfrentar incumplimientos con el objeto de minimizar las pérdidas.

Estas políticas deben ser diseñadas con base en la historia de recuperaciones y las variables críticas que determinan la minimización de las pérdidas. La información sobre los resultados de estas políticas debe ser almacenada como insumo para el afinamiento de los modelos desarrollados para el seguimiento y estimación de pérdidas.

1.3.1.9. Políticas de las bases de datos que soportan el SARC

Sin perjuicio de lo previsto en el numeral 1.3.3.1 del presente capítulo sobre la extensión de las bases de datos que se emplearán en la construcción de los modelos internos para la medición del riesgo de crédito de los diversos portafolios, las demás bases de datos que empleen las entidades en el proceso de administración del riesgo crediticio p. ej., otorgamiento, seguimiento, cobranza etc., deben tener una longitud mínima de siete (7) años.

Las entidades cuyas bases de datos no cumplan con la longitud exigida en el presente numeral, deberán presentar ante esta Superintendencia dentro de los seis meses siguientes a vigencia de la presente circular, un plan de ajuste en el cual se expongan los procedimientos y fechas en las cuales se logrará cumplir con este requisito.

SUPERINTENDENCIA BANCARIA
DE COLOMBIA

CAPITULO II – REGLAS RELATIVAS A LA GESTIÓN DEL RIESGO CREDITICIO
Página 3-1

1.3.2. Procesos de administración del RC

El SARC debe contar con procesos para la identificación, medición y control del RC. En ellos se deben definir en forma clara y expresa las responsabilidades de cada uno de los funcionarios y organismos internos involucrados en dicha administración, así como los sistemas de seguimiento de ésta, contemplando la adopción de medidas frente a su incumplimiento.

En la definición de los procesos se deben precisar, al menos, las siguientes responsabilidades:

1.3.2.1. Responsabilidades de la junta directiva o consejo de administración

Corresponde indelegablemente a la junta directiva o al consejo de administración de la entidad adoptar las siguientes decisiones relativas a la adecuada organización de la administración del RC:

:

SUPERINTENDENCIA BANCARIA DE COLOMBIA

CAPITULO II – REGLAS RELATIVAS A LA GESTIÓN DEL RIESGO CREDITICIO

Página 4

- a. Aprobar las políticas de la entidad en los términos del numeral 1.3.1. del presente capítulo.
- b. Aprobar los procedimientos y metodologías de otorgamiento, seguimiento del RC y de recuperación de los créditos la entidad.
- c. Aprobar la asignación de recursos humanos, físicos y técnicos para el adecuado desarrollo del SARC.
- d. Exigir de la administración, para su evaluación, reportes periódicos sobre los niveles de exposición al RC, sus implicaciones y las actividades relevantes para su mitigación y/o adecuada administración.
- e. Señalar las responsabilidades y atribuciones asignadas a los cargos y áreas encargadas de gestionar el RC.
- f. Evaluar las propuestas de recomendaciones y correctivos sobre los procesos de administración que sugiera el representante legal principal, sin perjuicio de la adopción oficiosa de los que estime pertinentes.
- g. Aprobar el sistema de control interno del SARC, asignando con precisión las responsabilidades de las áreas y funcionarios competentes, así como evaluar los informes y la gestión del área encargada de dicho control.

1.3.2.2. Responsabilidades del nivel administrativo de la entidad

Los procedimientos que se adopten deben tener en cuenta las siguientes funciones de gestión y seguimiento a cargo del representante legal principal de la entidad y de los funcionarios o áreas administrativas designadas para tal efecto:

- a. Diseñar los procedimientos a seguir por las áreas y cargos asignados como responsables de la administración del RC.
- b. Someter a aprobación de la junta directiva o del consejo de administración los procedimientos a que se refiere el literal anterior.
- c. El representante legal principal de la entidad, al igual que los funcionarios o áreas administrativas que éste designe, son responsables de la implementación de la estrategia de administración de riesgo aprobada por la junta directiva o el consejo de administración, desarrollando procesos y metodologías de identificación, medición, seguimiento y control del RC.
- d. Realizar el seguimiento permanente de la administración del RC y mantener debidamente informada a la junta directiva o al consejo de administración de sus resultados.
- e. Señalar las características y periodicidad de los informes que los funcionarios y áreas encargadas de la administración del RC deben rendir.
- f. Adoptar los correctivos de los procesos de administración del RC que sean de su competencia y proponer los que estime convenientes a la junta directiva o al consejo de administración .

1.3.2.3. Contenido mínimo de los procesos

Los procesos adoptados deben generar la información necesaria para evaluar los respectivos riesgos, apoyar la toma de decisiones y abarcar las siguientes etapas relacionadas con la operación de crédito:

- Otorgamiento.
- Seguimiento y control.
- Recuperación.

En la definición de los procesos para cada una de las etapas mencionadas las entidades deben tener en cuenta los siguientes criterios:

1.3.2.3.1. Etapa de otorgamiento

El otorgamiento de crédito de las entidades debe basarse en el conocimiento del sujeto de crédito o contraparte, de su capacidad de pago y de las características del contrato a celebrar entre las partes, que incluyen, entre otros, las condiciones financieras del préstamo, las garantías, fuentes de pago y las condiciones macroeconómicas a las que pueda estar expuesto. Como mínimo en el proceso de otorgamiento se deben considerar los siguientes parámetros:

a. Información previa al otorgamiento de un crédito

Las entidades vigiladas deben facilitar el entendimiento por parte del deudor potencial de los términos y condiciones del contrato de crédito. Por lo tanto, antes de que el deudor firme los documentos mediante los cuales se instrumente un crédito o manifieste su aceptación, la entidad acreedora debe suministrar al deudor potencial en forma comprensible y legible, como mínimo, la siguiente información:

- Tasa de interés, indicando la periodicidad de pago (vencida o anticipada) y si es fija o variable a lo largo de la vida del crédito, indicando su equivalente en tasa efectiva anual. Si la tasa es variable, debe quedar claro cuál es el índice al cual quedará atada su variación y el margen.

SUPERINTENDENCIA BANCARIA DE COLOMBIA

CAPITULO II – REGLAS RELATIVAS A LA GESTIÓN DEL RIESGO CREDITICIO

Página 5

- La base de capital sobre la cual se aplicará la tasa de interés.
- Tasa de interés de mora.
- Las comisiones y recargos que se aplicarán.
- El plazo del préstamo (períodos muertos, de gracia, etc.).
- Condiciones de prepago.
- Los derechos de la entidad acreedora en caso de incumplimiento por parte del deudor.
- Los derechos del deudor, en particular los que se refieren al acceso a la información sobre la calificación de riesgo de sus obligaciones con la entidad acreedora, de acuerdo con lo dispuesto en el numeral 2.4.4 de este capítulo.
- En general, toda la información que resulte relevante y necesaria para facilitar la adecuada comprensión del alcance de los derechos y obligaciones del acreedor y los mecanismos que aseguren su eficaz ejercicio.

b. Selección de variables y segmentación de portafolios

En el proceso de otorgamiento se deben establecer, para cada uno de los portafolios identificados, las variables que con mayor significancia permitan discriminar los sujetos de crédito que se ajustan al perfil de riesgo de la entidad. La selección de estas variables de discriminación y la importancia relativa que se dé a cada una de ellas debe ser un elemento determinante tanto en el otorgamiento como en el seguimiento de los créditos de cada portafolio. En tal sentido, la metodología implantada debe considerar la combinación de criterios cuantitativos y cualitativos, objetivos y subjetivos, de acuerdo con la experiencia y las políticas estratégicas de la entidad. Esta metodología debe ser evaluada como mínimo dos (2) veces al año, al finalizar los meses de mayo y noviembre, con el fin de verificar su idoneidad, al igual que la relevancia de las variables.

Los procesos de segmentación y discriminación de los portafolios de crédito y de sus posibles sujetos de crédito, deben servir de base para su calificación. De igual forma, las metodologías y procedimientos implantados en el proceso de otorgamiento deben permitir monitorear y controlar la exposición crediticia de los diferentes portafolios, así como la del portafolio agregado, de conformidad con los límites establecidos por la junta directiva o el consejo de administración. Se deben señalar criterios sobre la forma como se orienta y diversifica el portafolio de crédito de la entidad, evitando una excesiva concentración del crédito por deudor, sector económico, grupo económico, factor de riesgo, etc.

c. Capacidad de pago del deudor

La evaluación de la capacidad de pago esperada de un deudor o proyecto a financiar es fundamental para determinar la probabilidad de incumplimiento del respectivo crédito. Para estos efectos, debe entenderse que el mismo análisis debe hacerse a los codeudores, avalistas, deudores solidarios y, en general, a cualquier persona natural o jurídica que resulte o pueda resultar directa o indirectamente obligada al pago de los créditos. Para evaluar esta capacidad de pago la entidad prestamista debe analizar al menos la siguiente información:

- Los flujos de ingresos y egresos, así como el flujo de caja del deudor y/o del proyecto financiado o a financiar.
- La solvencia del deudor, a través de variables como el nivel de endeudamiento y la calidad y composición de los activos, pasivos, patrimonio y contingencias del deudor y/o del proyecto.
- Información sobre el cumplimiento actual y pasado de las obligaciones del deudor. La atención oportuna de todas las cuotas o instalamentos, entendiéndose como tales cualquier pago derivado de una operación activa de crédito, que deba efectuar el deudor en una fecha determinada, independientemente de los conceptos que comprenda (capital, intereses, o cualquier otro). Adicionalmente, la historia financiera y crediticia, proveniente de centrales de riesgo, calificadoras de riesgo, del deudor o de cualquier otra fuente que resulte relevante.
- El número de veces que el crédito ha sido reestructurado y las características de la(s) respectiva(s) reestructuración(es). Se entenderá que entre más operaciones reestructuradas tenga un mismo deudor, mayor será el riesgo de no pago de la obligación.
- En la evaluación de la capacidad de pago de entidades públicas territoriales, las entidades vigiladas deberán verificar el cumplimiento de las condiciones establecidas en las leyes 358 de 1997, 550 de 1999 y 617 de 2000, y de las demás normas que las reglamenten o modifiquen.
- Los posibles efectos de los riesgos financieros a los que está expuesto el flujo de caja del deudor y/o del proyecto a financiar, considerando distintos escenarios en función de variables económicas (tasas de interés, tasas de cambio, crecimiento de los mercados, etc.) que puedan afectar el negocio o la capacidad de pago del deudor, según el caso. Igualmente, se debe examinar la calidad de los flujos de caja teniendo en cuenta la volatilidad de los mismos. Dentro de estos riesgos se deben analizar, según resulten relevantes:

- Posibles “descalces” de monedas, plazos y tasas de interés en la estructura de balance y en operaciones fuera de balance, como por ejemplo la incidencia de los derivados financieros.
- Para aquellos créditos con tasa de interés variable o indexado a la UVR u otro índice, proyecciones y escenarios posibles de evolución de las cuotas según el comportamiento esperado de las tasas de interés, de la tasa de cambio, la inflación y otras variables que puedan afectar directamente el servicio de la deuda.
- Para créditos denominados en monedas extranjeras, el riesgo de mercado derivado de la volatilidad de las tasas de cambio respectivas y su posible impacto sobre la capacidad de pago del deudor. En el caso de operaciones de crédito con el exterior, análisis propios y del mercado sobre el riesgo del país en el cual está domiciliado el deudor, con el objeto de identificar los riesgos de transferencia y convertibilidad de las divisas requeridas para atender el crédito.
- Los riesgos de contagio, legales, operacionales y estratégicos a los que puede estar expuesta la capacidad de pago del deudor o el proyecto a financiar. En este contexto es necesario evaluar, entre otros, la información relacionada con el conglomerado económico al que pertenece el deudor.

En el caso de microcréditos, la entidad debe contar con una metodología que refleje de forma adecuada el riesgo inherente al deudor y cuyos elementos permitan compensar las deficiencias de información del mismo, de acuerdo a sus características y grado de informalidad. La información requerida podrá ser obtenida y documentada en el lugar donde se desarrolla la actividad económica del deudor.

d. Garantías que respaldan la operación y criterios para estimar su valor y eficacia

Las garantías que respaldan la operación son necesarias para calcular las pérdidas esperadas en el evento de no pago y, por consiguiente, para determinar el nivel de las provisiones.

Para los propósitos de este instructivo, se entiende por garantías idóneas aquellas seguridades debidamente perfeccionadas que tengan un valor establecido con base en criterios técnicos y objetivos, que ofrezcan un respaldo jurídicamente eficaz al pago de la obligación garantizada (por ejemplo, al otorgar a la entidad acreedora una preferencia o mejor derecho para obtener el pago de la obligación) cuya posibilidad de realización sea razonablemente adecuada. No se pueden considerar como garantías idóneas las seguridades calificadas como no admisibles en el Decreto 2360 de 1993.

Para evaluar el respaldo ofrecido y la posibilidad de realización de cada garantía se deben considerar como mínimo los siguientes factores:

Naturaleza, valor, cobertura y liquidez de las garantías. Las entidades deben estimar los potenciales costos de su realización y considerar los requisitos de orden jurídico necesarios para hacerlas exigibles en cada caso.

Cuando la garantía consista en hipoteca o prenda o, no obstante no ser real, recaiga sobre uno o varios bienes determinados, como es el caso de las fiducias irrevocables mercantiles de garantía, sólo se considerarán idóneas en función de los factores arriba indicados y para establecer su valor se deberá tomar en cuenta el de realización. El mismo criterio se aplicará, por ejemplo, en las siguientes garantías:

- Garantías prendarias que versen sobre establecimientos de comercio o industriales del deudor.
- Garantías hipotecarias sobre inmuebles en donde opere o funcione un establecimiento de comercio o cualquier actividad económica organizada por el garante, caso en el cual la entidad financiera debe demostrar que es posible separar el inmueble gravado del establecimiento sin que su valor de realización se afecte adversamente por dicho evento.
- Garantías sobre inmuebles por destinación que formen parte del respectivo establecimiento.

Para las garantías de nuevos créditos el valor de realización es el del avalúo técnico e independiente del bien dado en garantía al momento del otorgamiento del crédito y este valor sólo se puede ajustar mediante un nuevo avalúo o la aplicación de índices o metodologías presentados por las entidades vigiladas y aprobados por la SBC.

En el caso de garantías constituidas sobre bienes inmuebles destinados a vivienda, si la entidad no cuenta con una metodología aprobada para valorarlas, el valor de realización es el valor de registro inicial de la garantía ajustado por el índice de precios de vivienda del Departamento Nacional de Planeación. Para créditos otorgados antes del 1º de enero de 1994 se debe tomar como valor inicial el registrado en libros al 31 de diciembre de 1993. Dicho valor se puede actualizar mediante la práctica de un nuevo avalúo de reconocidos valores técnico y legal, realizado por un agente independiente. Al aplicar el índice de precios del Departamento Nacional de Planeación, debe considerarse la ubicación geográfica y el estrato correspondiente al inmueble. Para el caso de inmuebles ubicados en ciudades diferentes a Bogotá o Medellín, se deben utilizar los índices establecidos para Bogotá. El valor se debe actualizar como mínimo trimestralmente con la última información disponible del Departamento Nacional de Planeación, en los trimestres de marzo, junio, septiembre y diciembre.

SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA

CAPITULO II – REGLAS RELATIVAS A LA GESTIÓN DEL RIESGO CREDITICIO **Página 6-1**

Cuando los créditos estén garantizados con pignoración de rentas, como es el caso de los préstamos otorgados a entidades públicas territoriales, se debe verificar que su cobertura no se vea afectada por destinaciones específicas o por otras pignoraciones previas o concurrentes.

SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA

CAPITULO II – REGLAS RELATIVAS A LA GESTIÓN DEL RIESGO CREDITICIO

Página 7

Para efectos de la evaluación de riesgo crediticio, además de los avales y codeudores solidarios, se pueden considerar como garantías idóneas de la respectiva operación las fuentes de pago existentes que de manera incondicional atiendan suficientemente el crédito por el simple requerimiento de la entidad acreedora. Tendrán el mismo tratamiento las garantías otorgadas por la Nación cuando cuenten con la apropiación presupuestal certificada y aprobada por la autoridad competente.

Las cartas de crédito *Stand by* se consideran garantías idóneas cuando cumplan las siguientes condiciones:

- Que sean cartas de crédito irrevocables y pagaderas a su sola presentación;
- Que el banco emisor cuente con una calificación igual o superior a “BBB-”, para deuda de largo plazo, según la escala de calificación utilizada por *Standard & Poors, Duff & Phelps, Thomson Bankwatch* y *Fitch Investors Service* o igual o superior a “Baa3”, según la nomenclatura de calificación utilizada por *Moody's*.

Para los efectos de la evaluación del RC se consideran garantías idóneas, las garantías otorgadas por el Fondo Nacional de Garantías S.A., que cumplan los requisitos previstos en el presente literal.

1.3.2.3.2. Etapa de seguimiento y control

La etapa de seguimiento y control supone un continuo monitoreo y calificación de las operaciones crediticias acorde con el proceso de otorgamiento.

Los procesos que se adopten deben contener metodologías y técnicas analíticas que permitan medir el RC inherente a una operación crediticia y los futuros cambios potenciales en las condiciones del servicio de la misma. Tales metodologías y técnicas se deben fundamentar, entre otros criterios, en la información relacionada con el comportamiento histórico de los portafolios y los créditos, las características particulares de los deudores y sus créditos, las variables sectoriales y macroeconómicas que afecten el normal desarrollo de los mismos y las garantías con las cuales se respalden.

En el caso de microcréditos, el continuo monitoreo y calificación de las operaciones crediticias se debe realizar considerando como mínimo los aspectos evaluados en el proceso de otorgamiento, perfil del deudor, plazo de la operación y frecuencia de los pagos.

Los modelos internos que se desarrollen deben determinar la pérdida esperada por la exposición al RC. La información que resulte de estos modelos debe ser almacenada como insumo para el afinamiento y retroalimentación de los mismos.

Estas metodologías deben ser evaluadas como mínimo dos (2) veces al año, a más tardar en mayo y en noviembre, para establecer la idoneidad de las mismas, al igual que la relevancia de las variables seleccionadas para cada una de ellas. Igualmente, estas metodologías deben ser probadas en escenarios y condiciones extremas (*Pruebas de estrés*), y se debe medir la suficiencia del nivel de cubrimiento de las provisiones estimadas frente a las pérdidas efectivamente observadas. Los resultados de estas evaluaciones y pruebas deben ser presentados por el representante legal principal a la junta directiva o al consejo de administración y estar a disposición de la SFC junto con las conclusiones de su análisis.

1.3.2.3.3. Etapa de recuperación

La entidad debe contar con procedimientos aprobados por la junta directiva o el consejo de administración y ejecutados por la administración de la entidad, tendientes a maximizar la recuperación de créditos no atendidos normalmente. Tales procesos deben identificar claramente los responsables de su desarrollo, así como los criterios con base en los cuales se ejecutan las labores de cobranza, se evalúan y deciden reestructuraciones, se administra el proceso de recepción y realización de bienes recibidos a título de dación en pago y se decide el castigo de los créditos.

Las reestructuraciones deben ser un recurso excepcional para regularizar el comportamiento de la cartera de créditos y no pueden convertirse en una práctica generalizada.

1.3.3. Modelos para la estimación o cuantificación de pérdidas esperadas

El SARC debe estimar o cuantificar las pérdidas esperadas de cada modalidad de crédito.

Al adoptar sistemas de medición de tales pérdidas, dentro de su SARC las entidades pueden diseñar y adoptar respecto de la cartera comercial, de consumo, de vivienda y de microcrédito, ya sea para uno, algunos o la totalidad de sus portafolios ó para alguno o la totalidad de los componentes de la medición de la pérdida esperada, sus propios modelos internos de estimación; ó aplicar, para los mismos efectos, los modelos de referencia diseñados por la SFC para diversos portafolios, bajo los supuestos previstos en el presente capítulo. Las entidades que de acuerdo con lo dispuesto en este capítulo, opten por diseñar y adoptar sus propios modelos para uno o más portafolios deben presentarlos a la SFC para su evaluación previa, la cual, en todos los casos, emitirá un pronunciamiento respecto de su objeción o no para que sean aplicados, de acuerdo con las reglas establecidas en el numeral 1.3.3.2.

SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA

CAPITULO II – REGLAS RELATIVAS A LA GESTIÓN DEL RIESGO CREDITICIO
Página 7-1

1.3.3.1. Componentes de los modelos internos

Las entidades que opten por diseñar sus propios modelos internos deben contar con bases de datos que como mínimo incorporen información histórica de los últimos años anteriores a la fecha de presentación del modelo conforme al siguiente cuadro:

SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA

CAPITULO II – REGLAS RELATIVAS A LA GESTIÓN DEL RIESGO CREDITICIO

Página 8

CARTERA	Año de presentación del modelo interno.				
	2006	2007	2008	2009	2010 en adelante
Comercial	5	6	7	7	7
Consumo	3	4	5	6	7
Vivienda	7	7	7	7	7
Microcrédito	3	4	5	6	7

La información histórica de los modelos internos que sometan las entidades a consideración de la SFC deberá estar actualizada al momento de su presentación.

Para efectos de una adecuada administración del riesgo de crédito, es deber de las entidades conservar la información de las bases de datos de años anteriores a los mínimos exigidos para la presentación de los modelos internos. La SFC adelantará visitas de carácter especial para verificar el cumplimiento de la anterior obligación.

La estimación de la pérdida esperada en el marco del SARC resulta de la aplicación de la siguiente fórmula:

$\text{PÉRDIDA ESPERADA} = [\text{Probabilidad de incumplimiento}] \times [\text{Exposición del activo}] \times [\text{Pérdida esperada de valor del activo dado el incumplimiento}]$

De acuerdo con la metodología que se adopte, las pérdidas esperadas aumentarán en función del monto del crédito o exposición crediticia y de la probabilidad de deterioro de cada activo. Las pérdidas serán menores entre más alta sea la tasa de recuperación esperada.

Por lo tanto, el modelo o modelos que se adopten deben permitir, respecto de cada portafolio, determinar los componentes de la pérdida esperada de acuerdo con los siguientes parámetros:

- a. La probabilidad de incumplimiento de los deudores. Corresponde a la probabilidad de que en un lapso de doce (12) meses éstos incurran en incumplimiento.
- b. Se entiende por incumplimiento, sin perjuicio de que la entidad establezca criterios adicionales más exigentes, el evento en el cual una operación de crédito cumple por lo menos con alguna de las siguientes condiciones:
 - a. Créditos comerciales que se encuentren en mora mayor o igual a 150 días.
 - b. Créditos que según lo establecido en el numeral 1 del Capítulo XX de esta Circular se consideren de tesorería y se encuentren en mora.
 - c. Créditos de consumo que se encuentren en mora mayor a 90 días.
 - d. Créditos de vivienda que se encuentren en mora mayor o igual a 180 días.
 - e. Microcréditos que se encuentren en mora mayor o igual a 30 días.

No obstante, para efectos de los reportes de endeudamiento a la SFC y a las centrales de riesgo las entidades deben clasificar los créditos y homologarlos observando las reglas previstas en el numeral 2.2 del presente capítulo.

Igualmente se consideran incumplimiento las situaciones que a continuación se describen:

- Cuando a partir de la información trimestral proveniente de las centrales de riesgo consolidadas con el sistema, o a partir de cualquier otra fuente de información, se establezca que el deudor registra obligaciones que han sido castigadas, reestructuradas o extendidas en sus plazos para la cancelación de capital y/o intereses.

Para estos efectos no se entenderán como incumplidas aquellas obligaciones reestructuradas respecto de las cuales se acredite ante la SFC la existencia de abonos en dinero superiores al 10% del saldo adeudado en la fecha de la reestructuración o la extensión de los plazos cuando mejora la probabilidad de incumplimiento o la ausencia de periodos de gracia a capital e intereses o la capitalización hecha por los accionistas o asociados del deudor y aquellas reestructuraciones resultantes de cambios en las tasas de interés por condiciones de mercado o de reducciones en los plazos.

Dicha excepción procederá siempre que estas reestructuraciones se encuentren agrupadas y la historia de estos eventos (contenida en las bases de datos) demuestre que la probabilidad de incumplimiento de estas obligaciones, después de efectuada la reestructuración, es inferior a la determinada al momento de ésta respecto del segmento en cuestión y según el tipo de cartera.

Tampoco se entenderán como incumplidos aquellos créditos de vivienda reestructurados a solicitud del deudor en aplicación de lo dispuesto en el artículo 20 de la Ley 546 de 1999.

- Cuando un deudor se encuentre en un proceso concursal, reestructuraciones extraordinarias, acuerdos de reestructuración en el marco de las Leyes 550 de 1999 y 617 de 2000, o cualquier clase de proceso judiciales o administrativos que impliquen la administración o liquidación forzosa del deudor. **Sin embargo, al deudor se le podrá mejorar su calificación siempre y cuando se cumpla con las condiciones establecidas en el Anexo 2 del presente capítulo.**
- Se consideran incumplidos en su totalidad aquellos créditos respecto de los cuales las partes acuerden una reestructuración o el acreedor ejecute la garantía, sin que dichos eventos hayan sido reflejados oportunamente en los indicadores de riesgo de la respectiva entidad, sin perjuicio de las sanciones a que haya lugar por dicha conducta.

c. El valor expuesto del activo, entendido como el saldo de la obligación al momento del cálculo de la pérdida esperada. Aquellas entidades que dispongan de información histórica pertinente podrán calcular la exposición de los derechos contingentes a través de métodos de reconocido valor técnico.

d. La pérdida dado el incumplimiento se define como el deterioro económico en que incurriría la entidad en caso de que se materialice alguna de las situaciones de incumplimiento listadas en el literal b. del presente numeral.

La metodología que se adopte debe tener en cuenta, al menos, los siguientes parámetros para la cuantificación de la pérdida dado el incumplimiento:

- Debe cuantificar la pérdida en función de las recuperaciones que se han realizado en efectivo sobre el conjunto de créditos incumplidos.
- Debe considerar como mínimo los créditos incumplidos durante los últimos tres (3) años.
- Debe considerar la existencia e idoneidad de las garantías que respaldan los créditos.

1.3.3.2. Reglas sobre los modelos de referencia de la SFC y los modelos internos de las entidades

a. Para la constitución de provisiones las entidades vigiladas deberán aplicar el régimen previsto en el Anexo 1 del presente capítulo hasta la fecha que la SFC establezca como obligatoria para la aplicación de los modelos de referencia para cada una de las modalidades de cartera o hasta tanto la entidad obtenga por parte de esta Entidad un pronunciamiento de no objeción respecto del correspondiente modelo interno presentado.

A partir de la fecha que establezca la SFC como obligatoria para la aplicación del respectivo modelo de referencia, las entidades deberán proceder a la constitución de las provisiones que resulten de la aplicación del correspondiente modelo de referencia, a menos que se trate de entidades con modelos internos no objetados. A solicitud de la entidad la SFC podrá autorizar un plazo no mayor a doce (12) meses para la constitución de las provisiones adicionales que resulten de aplicar el modelo de referencia. **En el caso del segmento personas naturales del modelo de referencia para la cartera comercial, dicho plazo será no mayor a dieciocho (18) meses.** Si por la aplicación del modelo de referencia el nivel de provisiones resulta inferior, la SFC podrá establecer un plazo para su reversión

b. De acuerdo con las fechas que establezca la SFC para la aplicación obligatoria del modelo de referencia para cada una de las modalidades de cartera, se empleará para la evaluación y supervisión de los modelos internos el respectivo modelo.

Las entidades sólo podrán presentar modelos internos para las carteras comercial, de consumo, de vivienda y de microcrédito a partir de la expedición del respectivo modelo de referencia por parte de la SFC mediante la publicación del instructivo correspondiente.

Los modelos internos que presenten las entidades a la SFC para su evaluación podrán contemplar desarrollos metodológicos propios para algunos componentes del cálculo de las pérdidas esperadas, en combinación con componentes del modelo de referencia de la SFC. En todo caso, la entidad deberá justificar de forma adecuada esta decisión.

c. Las entidades interesadas en presentar a la SFC para su evaluación los respectivos modelos internos, deberán sujetarse a las reglas previstas en este numeral y solamente podrán presentarlos a partir de la expedición del respectivo modelo de referencia por parte de la SFC mediante la publicación del correspondiente instructivo.

La evaluación de modelos internos se llevará a cabo en forma integral considerando, entre otros, los siguientes aspectos:

Las políticas de administración, los procesos de administración y de control interno a que se hace referencia en el numeral 1.3 del presente Capítulo. La SFC, entre otros elementos de juicio para estos efectos, podrá actualizar las evaluaciones ya realizadas en desarrollo de las fases I y II previstas en la Circular Externa 31 de 2002, evento en el cual, las entidades deberán remitir la información señalada en el Anexo 4 de este capítulo.

SUPERINTENDENCIA BANCARIA DE COLOMBIA

CAPITULO II – REGLAS RELATIVAS A LA GESTIÓN DEL RIESGO CREDITICIO

Página 10

- La observancia de las reglas del capítulo XX de la presente Circular.
- Las bases de datos que soportan el SARC, para lo cual deberán adjuntar a la solicitud una certificación suscrita por el representante legal principal sobre las características mínimas de las bases de datos que los alimentan, según proforma F.1000-110 adoptada mediante Circular Externa 014 de 2005 y la información indicada en el Anexo 4 del presente capítulo.

Las solicitudes de evaluación de modelos internos se tramitarán en el orden de recepción de las mismas. La evaluación se realizará de acuerdo con la disponibilidad de los recursos humanos y técnicos con que cuente la SFC para el efecto.

d. Presentado el respectivo modelo interno para evaluación, la SFC lo admitirá o no para pruebas dirigidas a la objeción o no del mismo. Con base en las pruebas, la SFC emitirá pronunciamiento de objeción o no objeción del respectivo modelo.

e. El modelo admitido será puesto en evaluación durante un período de prueba no menor a doce (12) meses para verificar, entre otros, su consistencia, estabilidad y eficiencia en la estimación de pérdidas esperadas. Durante el periodo de prueba la entidad deberá efectuar el cálculo de provisiones de acuerdo con su modelo interno admitido (funcionamiento en paralelo) pero, en todo caso, deberá continuar efectuando el cálculo y registro de las provisiones para el respectivo portafolio, **de acuerdo con las reglas establecidas en el literal a) del presente numeral.**

En cualquier momento de su sometimiento a pruebas, un modelo interno puede ser objetado por la SFC. La SFC expondrá a la entidad las razones de objeción.

f. La entidad cuyo modelo interno presentado y admitido reciba un pronunciamiento de no objeción por parte de la SFC, a partir del mes siguiente de dicho pronunciamiento deberá aplicar su modelo interno para el cálculo de pérdidas esperadas y la constitución de provisiones, teniendo en cuenta, en todo caso, la regla especial contenida en el numeral 1.3.4.4. del presente capítulo. A solicitud de la entidad, la SFC podrá autorizar un plazo no mayor de veinticuatro (24) meses para la constitución de las provisiones adicionales que resulten de aplicar el modelo interno, en el caso que haya lugar a ellas. Si por la aplicación del modelo interno el nivel de provisiones resulta inferior, la SFC podrá establecer un plazo para su reversión.

g. En caso de inadmisión, objeción o suspensión, la SFC expondrá a la entidad las razones de su decisión y la entidad deberá proceder **dentro del mes siguiente a la fecha de tal pronunciamiento** a la constitución de las provisiones **de acuerdo con lo previsto en el literal a).**

Las entidades cuyos modelos internos reciban un pronunciamiento de inadmisión, objeción o suspensión, y deseen someterlos nuevamente a evaluación, deberán presentar una nueva solicitud acompañada de una explicación clara y completa de la forma como se han subsanado las deficiencias que dieron lugar a cualquiera de los pronunciamientos anteriores. En caso de que la entidad desista del trámite deberá informar a la SFC las razones de dicha decisión. Para todos los eventos anteriores la nueva solicitud sólo podrá presentarse una vez transcurrido un (1) año contado a partir del pronunciamiento respectivo de la solicitud inicial o la fecha de desistimiento y su evaluación estará subordinada al trámite previo en este organismo de los modelos presentados por otras entidades.

El término de un (1) año antes indicado no aplicará en el caso de modelos internos presentados y que sean inadmitidos, objetados o suspendidos por la SFC antes de la fecha que se establezca como obligatoria para la aplicación del respectivo modelo de referencia expedido por la SFC o cuando la entidad desista del trámite de aprobación antes de tal fecha.

h. El Anexo 1 del presente capítulo será gradualmente modificado con el objeto de lograr la convergencia de dicho régimen con los modelos de referencia.

i. Las órdenes de constitución de provisiones emitidas por la SFC en los distintos eventos contemplados en el presente numeral, que resulten de la aplicación del modelo de referencia, se impartirán en desarrollo de la facultad contemplada en el literal l) del numeral 2 del artículo 326 del EOSF. En consecuencia, la interposición de recursos contra dichos actos, no suspenderá el cumplimiento de la orden de constitución de provisiones.

j. La entidad que esté aplicando un modelo interno no objetado y presente a la SFC la solicitud de evaluación de un nuevo modelo para el mismo portafolio, deberá continuar dando aplicación al primero hasta que la SFC se pronuncie sobre la no objeción del presentado.

1.3.4. Sistema de provisiones

Para cubrir el RC el SARC debe contar con el siguiente sistema de provisiones, las cuales deben calcularse en función de las pérdidas esperadas que arroje la aplicación del modelo interno o el de referencia, según sea el caso.

1.3.4.1. Provisiones individuales o específicas

Son las provisiones que reflejan el RC particular de cada deudor. Deben determinarse de acuerdo con el modelo interno, o el de referencia o cumpliendo las reglas establecidas en el Anexo 1 del presente Capítulo, según las reglas previstas en el numeral 1.3.3.2.

1.3.4.2. Provisiones individuales contracíclicas

Son las provisiones que reflejan los cambios en el RC de cada deudor, producto del deterioro en la capacidad de pago como consecuencia de los períodos de crisis. Los modelos internos o de referencia deben tener en cuenta y calcular esta provisión con base en la información disponible que refleje el deterioro de los créditos para sus clientes y portafolios en períodos comprobados de crisis.

1.3.4.3. Provisión general

Corresponde como mínimo al uno por ciento (1%) sobre el total de la cartera de créditos bruta. Tratándose de contratos de leasing, la provisión general debe ser como mínimo del uno por ciento (1%) del valor de los bienes dados en leasing deducida la depreciación y amortización.

La provisión general deberá mantenerse únicamente respecto de:

- Entidades o portafolios cuyo modelo interno no incorpore componentes contra-cíclicos.
- Entidades o portafolios para los que no se empleen ni los modelos internos **que incorporen componentes contra-cíclicos y hayan obtenido un pronunciamiento de no objeción por parte de la SFC**, ni los de referencia adoptados por la SFC.

La constitución de provisiones generales adicionales, requerirá la aprobación de la asamblea general de accionistas o de asociados de la respectiva entidad, con una mayoría decisoria superior al 85% y deberá fundamentarse técnicamente.

Cuando en virtud de la aplicación de modelos internos o del modelo de referencia se incorporen componentes contracíclicos, las entidades podrán destinar proporcionalmente las provisiones generales efectuadas antes de la aplicación de dichos modelos, a la constitución de provisiones individuales.

1.3.4.4. Ordenes de constitución de provisiones

De acuerdo con lo dispuesto en el numeral 1.3.3.2 las entidades cuyos modelos internos no sean objetados por la SFC deberán emplearlos para el cálculo y constitución de provisiones para el respectivo portafolio. Sin perjuicio de lo anterior, con el propósito de asegurar la confianza pública en el sistema y velar por la solidez económica de las entidades, la SFC podrá, en ejercicio de la facultad contemplada en el literal l) del numeral 2 del artículo 326 del EOSF, ordenar, en cualquier momento y respecto de cualquier entidad, un nivel de provisiones diferente, para lo cual, entre otros criterios se tendrá como parámetro el modelo de referencia de la SFC, así como la evaluación del adecuado funcionamiento de los elementos que componen el SARC contemplados en el numeral 1.3 del presente Capítulo.

1.3.5. Procesos de control interno

El diseño e implementación de un esquema para la administración del RC debe contar con procesos de control interno, mediante los cuales se verifique la implementación de las metodologías, procedimientos y, en general el cumplimiento de todas las reglas de su funcionamiento, incluyendo especialmente el oportuno flujo de información a la junta directiva, consejo de administración y al nivel administrativo de la entidad.

2. REGLAS ADICIONALES PARA EL ADECUADO FUNCIONAMIENTO DEL SARC

2.1. Reglas relativas a las distintas modalidades de crédito

Para propósitos de información, evaluación del RC, aplicación de normas contables y constitución de provisiones, entre otras, la cartera de créditos se debe clasificar en las siguientes modalidades:

- Comercial
- Consumo
- Vivienda
- Microcrédito

Dentro de la metodología interna las anteriores modalidades pueden subdividirse en portafolios.

Se deben clasificar en la modalidad que corresponda a cada uno de los créditos, las comisiones y cuentas por cobrar originadas en cada tipo de operación.

2.1.1. Créditos comerciales

Para los efectos del presente capítulo, se definen como créditos comerciales los otorgados a personas naturales o jurídicas para el desarrollo de actividades económicas organizadas, distintos a los otorgados bajo la modalidad de microcrédito.

2.1.2. Créditos de consumo

Para los efectos del presente capítulo, se entiende por créditos de consumo, independientemente de su monto, los otorgados a personas naturales para financiar la adquisición de bienes de consumo o el pago de servicios para fines no comerciales o empresariales, **distintos a los otorgados bajo la modalidad de microcrédito.**

2.1.3. Créditos de vivienda

Para los efectos del presente capítulo, son créditos de vivienda, independientemente del monto, aquellos otorgados a personas naturales destinados a la adquisición de vivienda nueva o usada, o a la construcción de vivienda individual.

De acuerdo con la Ley 546 de 1999, estos créditos deben tener las siguientes características:

2.1.3.1 Estar denominados en UVR o en moneda legal.

2.1.3.2 Estar amparados con garantía hipotecaria en primer grado, constituida sobre la vivienda financiada.

2.1.3.3 El plazo de amortización debe estar comprendido entre cinco (5) años como mínimo y treinta (30) años como máximo.

2.1.3.4 Tener una tasa de interés remuneratoria, la cual se aplica sobre el saldo de la deuda denominada en UVR o en pesos, según si el crédito está denominado en UVR o en moneda legal, respectivamente. La tasa de interés remuneratoria será fija durante toda la vigencia del crédito, a menos que las partes acuerden una reducción de la misma y deberá expresarse únicamente en términos de tasa anual efectiva. Los intereses se deben cobrar en forma vencida y no pueden capitalizarse.

2.1.3.5 El monto del crédito podrá ser hasta del setenta por ciento (70%) del valor del inmueble. Dicho valor será el del precio de compra o el de un avalúo técnicamente practicado dentro de los seis (6) meses anteriores al otorgamiento del crédito. En los créditos destinados a financiar vivienda de interés social, el monto del préstamo podrá ser hasta del ochenta por ciento (80%) del valor del inmueble.

2.1.3.6 La primera cuota del crédito no podrá representar más del treinta por ciento (30%) de los ingresos familiares, los cuales están constituidos por los recursos que puedan acreditar los solicitantes del crédito, siempre que exista entre ellos relación de parentesco o se trate de cónyuges o compañeros permanentes. Tratándose de parientes deberán serlo hasta el segundo grado de consanguinidad, primero de afinidad y único civil.

2.1.3.7 Los créditos podrán prepagarse total o parcialmente en cualquier momento sin penalidad alguna. En caso de prepagos parciales, el deudor tendrá derecho a elegir si el monto abonado disminuye el valor de la cuota o el plazo de la obligación.

2.1.3.8 Los inmuebles financiados deben estar asegurados contra los riesgos de incendio y terremoto.

2.1.4. Microcrédito

Para efectos del presente capítulo, microcrédito es el constituido por las operaciones activas de crédito a las cuales se refiere el artículo 39 de la Ley 590 de 2000, o las normas que la modifiquen, sustituyan o adicionen, así como las realizadas con microempresas en las cuales la principal fuente de pago de la obligación provenga de los ingresos derivados de su actividad.

Para los efectos previstos en este capítulo, el saldo de endeudamiento del deudor no podrá exceder de ciento veinte (120) salarios mínimos mensuales legales vigentes al momento de la aprobación de la respectiva operación activa de crédito. Se entiende por saldo de endeudamiento el monto de las obligaciones vigentes a cargo de la correspondiente microempresa con el sector financiero y otros sectores, que se encuentren en los registros de los operadores de bancos de datos consultados por el respectivo acreedor, excluyendo los créditos hipotecarios para financiación de vivienda y adicionando el valor de la nueva obligación.

Se tendrá por definición de microempresa aquella consagrada en las disposiciones normativas vigentes.

2.2. Reglas sobre calificación y recalificación del RC

a. Para efectos de homologar las probabilidades de incumplimiento de modelos internos no objetados por la SFC en calificaciones de riesgo, las entidades deberán aplicar la siguiente tabla:

SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA

CAPITULO II – REGLAS RELATIVAS A LA GESTIÓN DEL RIESGO CREDITICIO
Página 12-1

Categorías de riesgo por probabilidad de incumplimiento (en términos porcentuales)				
	Comercial	Consumo	Vivienda	Microcrédito
AA	0-3.11	0-3	0-2	0-3
A	> 3.11-6.54	> 3-5	> 2-9	> 3-5
BB	> 6.54-11.15	> 5-28	> 9-17	> 5-28
B	> 11.15-18.26	>28-40	>17-28	>28-40
CC	> 18.26-40.96	>40-53	>28-41	>40-53
C	> 40.96- 72.75	>53-70	>41-78	>53-70
D	> 72.75-89.89	>70-82	>78-91	>70-82
E	>89.89-100	>82-100	>91-100	>82-100

SUPERINTENDENCIA BANCARIA
DE COLOMBIA

CAPITULO II – REGLAS RELATIVAS A LA GESTIÓN DEL RIESGO CREDITICIO
Página 13

Esta homologación es necesaria para realizar los reportes a las centrales de riesgo, los reportes de endeudamiento de crédito y el registro en los estados financieros.

b. Para efectos de homologar las calificaciones de riesgo en los reportes de endeudamiento y en el registro en los estados financieros las entidades deben aplicar la siguiente tabla:

Agregación categorías reportadas	
Categoría de reporte	Categoría agrupada
AA	A
A	A
BB	B
B	B
CC	C
C	C
D	D
E	E

“Cuando en virtud de la implementación del modelo de referencia adoptado por la SFC las entidades califiquen a sus clientes como incumplidos éstos deberán ser homologados de la siguiente manera:

“Categoría agrupada E = Aquellos clientes incumplidos cuya PDI asignada sea igual al cien por ciento (100%).

“Categoría agrupada D = Los demás clientes calificados como incumplidos”.

2.2.1. Criterios especiales para la recalificación de créditos reestructurados

2.2.1.1. Se entiende por reestructuración de un crédito cualquier mecanismo excepcional, instrumentado mediante la celebración y/o ejecución de cualquier negocio jurídico, que tenga por objeto modificar las condiciones originalmente pactadas con el fin de permitirle al deudor la atención adecuada de su obligación ante el real o potencial deterioro de su capacidad de pago. Para estos efectos, se consideran reestructuraciones las novaciones.

2.2.1.2. No se considerarán reestructuraciones los alivios crediticios ordenados por leyes, como fue el caso de los establecidos en la Ley 546 de 1999.

2.2.1.3. Los créditos pueden mejorar la calificación después de ser reestructurados, sólo cuando el deudor demuestre un comportamiento de pago regular y efectivo a capital acorde con un comportamiento crediticio normal.

2.2.1.4. Las instrucciones expedidas por la SFC para la clasificación, calificación, constitución de provisiones, causación de intereses y reversión de provisiones de créditos en procesos concursales, reestructuraciones extraordinarias, acuerdos de reestructuración en el marco de las Leyes 550 de 1999 y 617 de 2000, previstos en el Anexo 2 de este capítulo se aplican hasta que el respectivo proceso o reestructuración se termine por culminación del plazo previsto para el mismo, por modificación del acuerdo o por pago de la obligación.

2.2.2. Ordenes de recalificación por parte de la SFC

La SFC podrá revisar las clasificaciones y calificaciones que de acuerdo con las normas previstas en este capítulo deba efectuar cada institución y ordenar modificaciones de las mismas cuando a ello hubiere lugar.

Igualmente, la SFC podrá ordenar recalificaciones de cartera para un sector económico, zona geográfica o para un deudor o conjunto de deudores, cuyas obligaciones deban acumularse según las reglas de cupos individuales de endeudamiento.

2.2.3 Periodicidad de la evaluación

Como regla general dentro de todo SARC las entidades deben evaluar permanentemente el riesgo de su cartera de créditos introduciendo las modificaciones del caso en las respectivas calificaciones cuando haya nuevos análisis o información que justifique dichos cambios.

Para el caso de microcréditos, esta evaluación debe atender las consideraciones establecidas en el numeral 1.3.2.3.2 del presente capítulo.

Sin perjuicio de lo anterior, la evaluación y eventual recalificación de los créditos debe efectuarse obligatoriamente:

2.2.3.1. Inmediatamente, cuando los créditos incurran en mora después de haber sido reestructurados.

2.2.3.2. Cuando el saldo al momento de la evaluación exceda los trescientos (300) salarios mínimos legales mensuales vigentes. Esta evaluación debe hacerse al menos en los meses de mayo y noviembre, y sus resultados se registrarán al cierre del mes siguiente. La misma evaluación aplica respecto de aquellos deudores cuyo endeudamiento por las diferentes modalidades de crédito supere los trescientos (300) salarios mínimos legales mensuales.

2.2.4. Reglas de alineamiento

2.2.4.1. Entidades que aplican Anexo 1

a. Cuando una entidad vigilada califique en "B", "C", "D" o en "E" cualquiera de los créditos de un deudor, debe llevar a la categoría de mayor riesgo los demás créditos de la misma modalidad otorgados a dicho deudor, salvo que demuestre a la SFC la existencia de razones suficientes para su calificación en una categoría de menor riesgo.

b. Las entidades financieras que de acuerdo con las disposiciones legales pertinentes deban consolidar estados financieros, deben otorgar la misma calificación a dichos créditos, salvo que demuestren a la SFC la existencia de razones suficientes para su calificación en una categoría de menor riesgo.

c. Las calificaciones propias deben alinearse con las de otras entidades financieras cuando al menos dos de ellas establezcan una calificación de mayor riesgo y tengan acreencias del mismo deudor que sumadas representen por lo menos el veinte por ciento (20%) del valor total de los créditos del respectivo deudor según la última información disponible en la central de riesgos.

En este caso, se admite una discrepancia que exceda un nivel de diferencia en la calificación agrupada, de acuerdo con las reglas previstas en el numeral 2.2 del presente capítulo, siempre que se demuestre a la SFC la existencia de razones suficientes para su calificación en una categoría de menor riesgo.

2.2.4.2. Entidades que aplican modelos de referencia

a. Cuando una entidad vigilada califique internamente en "BB", "B", "CC" o " Incumplimiento" cualquiera de los créditos de un deudor, debe llevar a la categoría de mayor riesgo los demás créditos de la misma modalidad, salvo que demuestre la existencia de razones suficientes para su calificación en una categoría de riesgo diferente.

b. Las calificaciones propias deben alinearse con las de otras entidades financieras cuando al menos una de ellas reporte a un mismo deudor en una calificación agrupada igual o superior a C (C, D y E) y cuyo endeudamiento reportado en mayor riesgo por el sistema sea superior al 20%, según la última información disponible en la central de riesgos. Lo anterior salvo que demuestre la existencia de razones suficientes para su calificación en una categoría de riesgo diferente.

c. Tratándose de cartera comercial las entidades financieras que de acuerdo con las disposiciones legales pertinentes deban consolidar estados financieros, deben otorgar la misma calificación a la totalidad de los créditos que hacen parte del grupo, salvo que demuestren la existencia de razones suficientes para su calificación en una categoría de riesgo diferente

2.2.4.3. Entidades que aplican modelos internos

a. Los modelos internos están destinados a medir y revelar los riesgos de crédito propios de los portafolios de cartera que administra cada una de las entidades; por consiguiente, la alineación de la calificación frente a la que reportan las demás entidades financieras no resulta necesaria, en la medida que se encuentre adecuadamente sustentada esta decisión.

b. Igualmente se deberá determinar que la ocurrencia de eventos extraordinarios, como los indicados adelante, no inciden en la calificación obtenida a través de estos modelos, aspecto que se deberá sustentar, dada la importancia que resulta revelar los mayores riesgos derivados de criterios que no se hubieren considerado en los modelos. A manera de ejemplo se citan algunos posibles factores:

- Eventos Catastróficos
- Situaciones desfavorables de contagio originadas por parte de sus socios o vinculados

SUPERINTENDENCIA BANCARIA
DE COLOMBIA

CAPITULO II – REGLAS RELATIVAS A LA GESTIÓN DEL RIESGO CREDITICIO
Página 14

- Cambios inesperados en el comportamiento de los mercados de los deudores, las tasas de interés o de cambio de la divisa, o bien cualquier situación externa o interna no considerada.
- Otros eventos no considerados en los modelos internos.

2.3. Aspectos contables

2.3.1. Contabilización de intereses

2.3.1.1. Suspensión de la causación de intereses

Dejarán de causarse intereses, corrección monetaria, ajustes en cambio, cánones e ingresos por otros conceptos cuando un crédito presente la mora indicada en el siguiente cuadro:

MODALIDAD DE CREDITO	MORA SUPERIOR A
Comercial	3 meses
Consumo	2 meses
Vivienda	2 meses
Microcrédito	1 mes

Por lo tanto, no afectarán el estado de resultados hasta que sean efectivamente recaudados. Mientras se produce su recaudo, el registro correspondiente se efectuará en cuentas de orden. La SBC podrá ordenar la suspensión de la causación de estos ingresos cuando un crédito haya sido reestructurado más de una vez.

En aquellos casos en que, como producto de acuerdos de reestructuración o cualquier otra modalidad de acuerdo, se contemple la capitalización de intereses que se encuentren registrados en cuentas de orden o de los saldos de cartera castigada incluidos capital, intereses y otros conceptos, se contabilizarán como abono diferido en el Código 272035 y su amortización al estado de resultados se hará en forma proporcional a los valores efectivamente recaudados.

2.3.1.2. Sistema de contabilización para créditos que al menos una vez hayan dejado de causar intereses, corrección monetaria, ajustes en cambio, cánones e ingresos por otros conceptos

Aquellos créditos que entren en mora y que alguna vez hayan dejado de causar intereses, corrección monetaria, ajustes en cambio, cánones e ingresos por otros conceptos, dejarán de causar dichos ingresos desde el primer día de mora. Una vez se pongan al día podrán volver a causar. Mientras se produce su recaudo, el registro correspondiente se llevará por cuentas de orden.

Para que en estos eventos proceda la suspensión de causación de intereses y demás conceptos, se requiere que se presenten simultáneamente dos situaciones: que el crédito se encuentre por lo menos en un día de mora y que con anterioridad a tal situación, el respectivo crédito hubiere dejado de causar intereses.

Lo previsto en este numeral sólo es aplicable a los créditos a los que se les haya suspendido la causación de intereses y demás conceptos a partir de marzo de 2002.

2.3.1.3. Regla especial de provisión de cuentas por cobrar (Intereses, corrección monetaria, cánones, ajuste en cambio y otros conceptos)

Cuando se deba suspender la causación de rendimientos, corrección monetaria, ajustes en cambio, cánones e ingresos por otros conceptos, se debe provisionar la totalidad de lo causado y no recaudado correspondiente a tales conceptos. Tratándose de cánones de arrendamiento financiero se debe provisionar el ingreso financiero correspondiente.

En todo caso las entidades que tengan modelos internos no objetados o que hayan implementado el modelo de referencia adoptado por la SFC, no podrán constituir provisiones que superen el cien por ciento (100%) del valor de esas cuentas.

2.3.1.4. Provisión sobre bienes restituidos que originalmente se hubieran dado en leasing

En estos casos las provisiones correspondientes se calcularán utilizando la metodología establecida en el capítulo III de esta circular sobre bienes recibidos en dación en pago, según la naturaleza del activo recuperado.

SUPERINTENDENCIA BANCARIA DE COLOMBIA

CAPITULO II – REGLAS RELATIVAS A LA GESTIÓN DEL RIESGO CREDITICIO

Página 15

2.4. Disponibilidad y requisitos de reporte de la información sobre evaluación de RC

2.4.1. Reportes de las calificaciones de riesgo a la SBC

Los resultados de las evaluaciones totales y de las actualizaciones de calificación de riesgo efectuadas por los establecimientos de crédito, deben incorporarse en los informes trimestrales de operaciones activas de crédito que se remiten a la SBC, con corte a los meses de marzo, junio, septiembre y diciembre, de conformidad con los instructivos y formatos vigentes. Sin embargo, la SBC podrá solicitar informes adicionales a los anteriormente descritos cuando los considere necesarios.

Las operaciones activas de crédito y los contratos de leasing celebrados por las filiales y subsidiarias de las entidades vigiladas radicadas en el exterior deben ser clasificadas y calificadas en los mismos términos, requisitos y condiciones establecidos en este Capítulo. Los reportes de dicha calificación deben ser remitidos semestralmente a la SBC de acuerdo con las instrucciones y en las fechas que para el efecto se establezcan.

2.4.2. Manejo y disponibilidad de la información

Con el objeto de contar con elementos para el adecuado análisis de riesgo de que trata este capítulo, las entidades deben mantener expedientes de crédito de los respectivos prestatarios y las bases de datos que sustenten los modelos. Dicha información deberá estar a disposición de la SBC.

2.4.2.1. En el expediente de crédito del respectivo prestatario se deberá mantener actualizada y completa su información sociodemográfica y financiera, la información de la garantía y demás aspectos considerados en metodologías de otorgamiento y seguimiento, y la correspondencia con el deudor.

2.4.2.2. Las bases de datos deben mantenerse actualizadas y deben contar con mecanismos que garanticen la calidad y consistencia de la información de los clientes para hacer las evaluaciones rutinarias del RC de sus operaciones activas. Igualmente deben contar con mecanismos de seguridad que garanticen la confiabilidad de la información. Toda la información cuantitativa y cualitativa evaluada que sirva de insumo para los modelos de otorgamiento y seguimiento debe quedar a disposición de la SBC. Para preservar la confidencialidad de la información, las entidades deben suministrarla únicamente a los funcionarios autorizados previa y expresamente para el efecto por la SBC.

2.4.3 Reportes especiales de deudores reestructurados

Es obligatorio reportar trimestralmente a la Superintendencia Bancaria información sobre créditos y deudores reestructurados.

2.4.4. Información a suministrar al deudor

Dentro de los diez (10) días siguientes a la respectiva solicitud del cliente, la entidad financiera acreedora deberá comunicarle la última calificación y clasificación de riesgo que le ha asignado, junto con los fundamentos que la justifican según la evaluación correspondiente realizada por la entidad. Como se indicó en el literal a del numeral 1.3.2.3.1 de este capítulo, en el momento en que se solicita u otorga el crédito, el cliente deberá ser ilustrado acerca de su derecho a obtener esta información.

2.4.5. Sistema de actualización de datos

El SARC debe contar con un sistema que permanentemente permita recoger y actualizar la información sobre la condición o situación de pago de sus deudores, así como cualquier modificación que se presente sobre la misma al momento en que ésta se produzca.

El sistema que se adopte para el efecto debe contar con:

2.4.5.1. Un mecanismo que permita reflejar de manera ágil e inmediata cualquier cambio en la situación de pago del deudor, de manera que la información sobre él sea veraz, completa y actualizada, en forma acorde con el derecho fundamental al habeas data.

2.4.5.2. Un funcionario, designado por el representante legal principal, encargado del permanente control y seguimiento de los aplicativos de la entidad, de modo que se garantice el registro inmediato y la continua actualización de la situación de cumplimiento o incumplimiento de las obligaciones de cada uno de los deudores y su oportuna remisión a las respectivas centrales de riesgos. El representante legal principal deberá evaluar el cumplimiento de esta función.

2.4.5.3. En desarrollo del deber general de adecuada prestación del servicio previsto en el artículo 98 del EOSF, las entidades deben adoptar un sistema adecuado de remisión o traslado inmediato de la información y sus respectivas actualizaciones a la central de riesgos correspondiente. El representante legal principal de la entidad tiene el deber de velar por el funcionamiento adecuado de dicho sistema.

2.4.5.4. Procedimientos adecuados y oportunos de atención de las solicitudes de actualización o rectificación de la información que presenten los clientes y usuarios.

2.4.6. Mecanismos de divulgación en relación con las centrales de riesgo

El SARC debe contar con mecanismos de información periódica (cartelera, folletos, información adjunta a los extractos, Internet, etc.) a los clientes y deudores de la entidad acerca del alcance de sus convenios con centrales de riesgos, de los efectos generales que conlleva el reporte a las mismas y de las reglas internas sobre permanencia del dato que hayan adoptado tales centrales de riesgos teniendo en cuenta la jurisprudencia constitucional y los mandatos que se establezcan en las normas legales aplicables.

2.5. Reglas especiales respecto de algunas entidades vigiladas

2.5.1. Sociedades Fiduciarias

Las normas sobre clasificación, calificación y demás reglas contables previstas en este instructivo aplican a los fideicomisos y a los patrimonios autónomos que sean administrados por sociedades fiduciarias.

En tal sentido, cuando quiera que una sociedad fiduciaria reciba cartera de créditos a través de encargos fiduciarios o las administre a través de patrimonios autónomos, se entiende que debe gestionar el RC de acuerdo con el alcance establecido en el presente capítulo. Por lo tanto, las sociedades fiduciarias deben mantener una adecuada gestión y medición del RC implícito en dichos activos mediante un SARC. Esto supone que las sociedades fiduciarias deben desarrollar y aplicar a la cartera administrada los elementos de administración del sistema (políticas, estructura organizacional, procedimientos, criterios, bases de datos, auditoría y revisoría fiscal) y los elementos de medición (probabilidad de incumplimiento, porcentaje de recuperación y pérdida esperada).

La regla anterior aplica salvo que para el caso de cartera de crédito no originada en el sistema financiero, el fideicomitente, de manera inequívoca, imparta expresa instrucción sobre los elementos de gestión y medición que consideran deben aplicarse al fideicomiso.

En el caso en que el fideicomitente sea un establecimiento de crédito, se deberá gestionar y medir el RC de dicha cartera aplicando el SARC aplicado por éste. Dicha gestión y medición podrá realizarla el mismo establecimiento de crédito o la sociedad fiduciaria, si esto último se pacta expresamente en el respectivo contrato.

Las cuentas por cobrar originadas por comisiones de servicio de las sociedades fiduciarias se calificarán de acuerdo con el criterio de altura de mora establecido para los créditos comerciales y las respectivas provisiones se registrarán por lo establecido en el Anexo 1 del presente capítulo.

Para la presentación y evaluación de los modelos internos, las sociedades fiduciarias están sometidas a las reglas previstas en el numeral 1.3.3.2. del presente capítulo

2.5.2 Entidades excluidas de la obligación de adoptar un SARC

Las entidades no obligadas a adoptar un SARC deben calificar las cuentas por cobrar y los créditos directos que otorguen a sus clientes, en caso de estar autorizadas para ello según su régimen, de acuerdo con el criterio de altura de mora establecido para los créditos comerciales o de consumo, según corresponda y provisionarlos de acuerdo con el régimen establecido en el Anexo 1 del presente capítulo.

Las casas de cambio están exceptuadas del régimen de calificación y provisión de las cuentas por cobrar previsto en el presente numeral. Para el efecto deben observar las instrucciones especiales señaladas en los subnumerales 1.6 y 2.1.3.1 del Anexo 1 del Capítulo II de la presente circular.

2.5.3. Entidades aseguradoras, sociedades de capitalización e intermediarios de seguros y reaseguros

Las entidades aseguradoras, las sociedades de capitalización y los intermediarios de seguros y de reaseguros, deben mantener una adecuada administración del RC mediante la adopción de un SARC que contenga los elementos señalados en el presente capítulo, salvo lo concerniente a la adopción de la metodología para el cálculo de pérdidas esperadas.

El SARC se debe desarrollar en los términos anteriores únicamente sobre operaciones que generan RC, que a su vez, originan partidas contables correspondientes a cartera de créditos (cuenta PUC 14, exceptuando los préstamos sobre títulos de capitalización y sobre pólizas de seguros), cuentas por cobrar correspondientes a remuneración de intermediación (cuenta PUC 1611) y créditos a empleados y agentes (cuenta PUC 1950).

En concordancia con lo anterior, las operaciones involucradas en los conceptos anteriores se deben clasificar y calificar de acuerdo con lo previsto en el presente capítulo. La SBC podrá revisar las calificaciones efectuadas por las entidades de acuerdo con los criterios para la evaluación del riesgo crediticio y ordenar las reclasificaciones a categorías de mayor riesgo cuando a ello hubiere lugar. Con relación a las provisiones, se tendrá en cuenta lo siguiente:

2.5.3.1. La provisión general de las entidades aseguradoras, las sociedades de capitalización y los intermediarios de seguros y de reaseguros debe corresponder como mínimo al uno por ciento (1%) sobre el total de la cartera de créditos bruta registrada en la cuenta PUC 14, con excepción de los créditos garantizados con pólizas de vida y los créditos garantizados con títulos de capitalización.

SUPERINTENDENCIA BANCARIA DE COLOMBIA

CAPITULO II – REGLAS RELATIVAS A LA GESTIÓN DEL RIESGO CREDITICIO

Página 17

2.5.3.2. Toda vez que las entidades a las que se refiere el presente numeral no están obligadas a adoptar metodologías para el cálculo de pérdidas esperadas, las provisiones individuales se realizarán de acuerdo con lo previsto en el Anexo 1 del presente capítulo.

Para efectos de los reportes de endeudamiento, éstos serán obligatorios para las entidades que se indiquen en las respectivas normas y formatos, y se realizarán respecto de las cuentas que allí mismo se prevean.

2.6. Reglas especiales para la administración del RC en operaciones con entes territoriales y entidades estatales

En las operaciones con entes territoriales y entidades públicas, las entidades vigiladas deben dar aplicación a las reglas establecidas en el Anexo 2 del presente capítulo.

3. REVISORIA FISCAL

Sin perjuicio de las reglas de control interno que se adopten en cumplimiento de lo establecido en el numeral 1.3.5. del presente capítulo, el diseño, implementación y operación de un esquema general para la administración del RC debe contar con procesos adecuados de auditoría por parte de la revisoría fiscal. Para tal efecto, la persona natural o jurídica responsable, que es la designada por la asamblea general de accionistas o de asociados, de la respectiva sociedad o cooperativa, deberá contar con el equipo humano, técnico y físico adecuado para llevar a cabo dicha función. Cuando la revisoría fiscal sea encomendada a una persona jurídica, ésta, a su vez, desarrollará directamente su función a través de personas naturales idóneas para asumir la responsabilidad personal que a su vez les corresponde, y deberá dotarlas de los soportes humanos, técnicos y físicos necesarios.

En cumplimiento de la función consagrada en el numeral 2 del artículo 207 del Código de Comercio, corresponde al revisor fiscal presentar oportunamente los informes a la administración o a la asamblea de las entidades vigiladas acerca de las desviaciones en el cumplimiento de los instructivos externos e internos, de las deficiencias en los controles internos sobre esta materia, así como de las irregularidades encontradas, que surjan como resultado del examen del SARC. Estos aspectos deberán quedar suficientemente documentados en los papeles de trabajo y en los informes presentados.

En el informe que presente a la asamblea general de accionistas o asociados, el revisor fiscal deberá dejar constancia de aquellas debilidades e irregularidades que tienen una incidencia importante en el funcionamiento del SARC subsanadas o no por la administración de la entidad vigilada a la fecha de corte del ejercicio respecto del cual el revisor fiscal presenta el informe de cumplimiento y de control interno al que hace referencia el artículo 209 del Código de Comercio.

La revisoría fiscal informará a la SBC, en desarrollo de su deber de colaboración indicado en el numeral 3 del artículo 207 del Código de Comercio, sobre todos los aspectos informados a la administración en relación con el SARC, indicando el grado de incidencia en que estaría afectándose el cumplimiento de los instructivos de la SBC sobre esta materia. Este informe se presentará, al menos, dos veces al año, el 31 de julio y el 31 de enero, y en el se indicará cuales fueron las pruebas aplicadas, los resultados alcanzados, las acciones seguidas y la respuesta de la entidad frente a sus observaciones, así como las correcciones que en su entender realizó la entidad.

4. SUPERVISIÓN DEL SARC POR PARTE DE LA SBC

En ejercicio de sus facultades de supervisión, y sin perjuicio de las medidas que pueda adoptar de acuerdo con lo dispuesto en el presente capítulo, la SBC velará por la ejecución de las políticas de administración del SARC.

Igualmente, en ejercicio de sus facultades de supervisión, y en especial de acuerdo con el objetivo previsto en el literal c) del artículo 325 del EOSF, la SBC evaluará las políticas de administración del SARC, para efectos de la no objeción prevista en el literal f) del numeral 1.3.3.2 del presente capítulo y la ejecución de éstas, y con base en dicha evaluación adoptará las medidas a que haya lugar, incluyendo, entre otras, la inadmisión, la no objeción del modelo o alguna de las previstas en el numeral 3. del presente capítulo.

La SBC identifica como práctica de gestión que puede poner en peligro la situación de solvencia o liquidez de las entidades, las fallas en la administración del RC. En este sentido, la inobservancia del presente instructivo puede dar lugar, de acuerdo a lo establecido en el numeral 2.3 del artículo 2 y en el artículo 4 del Decreto 2817 de 2000, a la iniciación de un programa de recuperación en los términos de dicho decreto. Lo anterior, sin perjuicio de la aplicación de las demás medidas administrativas y en particular, de las sanciones institucionales y personales que de acuerdo con la ley se deban imponer.

Cuando en ejercicio de la facultad contemplada en el literal a) del numeral 5 del artículo 326 del EOSF, la SBC considere que en la gestión del RC se haya incurrido en prácticas no autorizadas o inseguras, se emitirán las órdenes pertinentes.

Constituye práctica insegura y en consecuencia no autorizada, reversar provisiones y/o mejorar la calificación de los créditos reestructurados sin observar las metodologías derivadas del modelo aplicable o sin el cumplimiento y plena verificación de los criterios y requisitos mínimos establecidos en el presente capítulo.

Entre otras medidas, la SBC podrá ordenar la suspensión inmediata de la aplicación de modelos internos no objetados, orden que conllevará la aplicación inmediata del modelo de referencia de la SBC, hasta tanto se subsanen, a satisfacción de este organismo, las irregularidades o deficiencias observadas.



GESTION CARTERA (ASEGURADORAS)

Como visión de Aon en su mejor de cada uno de sus procesos, queremos que nos retroalimente contestando el siguiente cuestionario.

Por favor calificar de 1 a 5 siendo 1 no conforme y 5 muy conforme

Actividades de Facturación

Oportunidad de la facturación efectuada por Aon

	1	2	3	4	5
Oportunidad de la facturación efectuada por Aon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Confiabilidad de la facturación efectuada por Aon (no presenta errores)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Actividades de Cartera

	1	2	3	4	5
Oportunidad del recaudo efectuado por Aon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Proceso de cobranza realizado por Aon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oportunidad de la información de cortes, extracortes y avisos de recaudo publicada por Aon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Confiabilidad de la información de cortes, extracortes y avisos de recaudo publicada por Aon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oportunidad con que Aon resuelve las inconsistencias de los cortes de cuenta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oportunidad de las conciliaciones efectuadas por Aon de tal manera que permita realizar una gestión adecuada sobre las partidas conciliatorias encontradas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Efectividad de las conciliaciones realizadas por Aon (permite detectar oportunamente las inconsistencias)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

En términos generales como califica usted la labor del área de Cartera de Aon

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



GESTION CARTERA (ASEGURADORAS)

Qué procesos importantes considera que puede implementar AON para mejorar la eficiencia del proceso de cartera, de acuerdo con las buenas prácticas desarrolladas en el sector?

Desea hacer algún comentario o sugerencia que pueda contribuir a mejorar la calidad de nuestro servicio?

*¿Desea hacer algún comentario sobre expectativas no satisfechas?



GESTION CARTERA (CLIENTES)

Como visión de Aon en su mejorar cada uno de sus procesos, queremos que nos retroalimente contestando el siguiente cuestionario.

Por favor calificar de 1 a 5 siendo 1 no conforme y 5 muy conforme

Actividades de Facturación

Oportunidad entrega de facturación

	1	2	3	4	5
Oportunidad de la entrega de la factura por Aon para el pago de sus pólizas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Confiabilidad de la factura efectuada por Aon (no presenta errores)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Actividades de Cartera

	1	2	3	4	5
Oportunidad de que Aon Colombia le realice acuerdos de pago para el pago de sus pólizas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Proceso de cobranza realizado por Aon.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oportunidad de que Aon le informe vencimiento de sus facturas acorde con los de la aseguradora.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aon le ofrece distintas formas de recaudo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oportunidad con que Aon resuelve inconvenientes de pago de sus pólizas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

En términos generales como califica usted la labor del área de Cartera de Aon

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Qué procesos importantes considera que puede implementar AON para mejorar la eficiencia del proceso de cartera.



GESTION CARTERA (CLIENTES)

Desea hacer algún comentario o sugerencia que pueda contribuir a mejorar la calidad de nuestro servicio?

*¿Desea hacer algún comentario sobre expectativas no satisfechas?



GESTION CARTERA (SERVICIO AL CLIENTE)

Como visión de Cartera mejorar cada uno de sus procesos, queremos que nos retroalimente contestando el siguiente cuestionario.

Por favor calificar de 1 a 5 siendo 1 no conforme y 5 muy conforme

Actividades de Cartera

	1	2	3	4	5
Oportunidad de cartera de Aon en el cobro de la cartera de acuerdo a los vencimientos de las aseguradoras.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cartera oportunamente lo está retroalimentando como se encuentra la cartera de sus clientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oportunidad de que Cartera realice cobro de sus clientes de acuerdo a los vencimientos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acompañamiento del área de cartera en los procesos de cierres de negocios para los procesos de acuerdos de pagos de cada uno de sus clientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestión del área de cartera con las aseguradoras y retroalimentación eficiente a servicio al cliente de cualquier tipo de inconveniente con sus clientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cartera ofrece herramientas tecnológicas eficientes en los procesos de cobro y recaudo a sus clientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

En términos generales como califica usted la labor del área de Cartera de Aon

1 2 3 4 5

Qué procesos importantes considera que puede implementar AON para mejorar la eficiencia del proceso de cartera.

Desea hacer algún comentario o sugerencia que pueda contribuir a mejorar la calidad de nuestro servicio?

*¿Desea hacer algún comentario sobre expectativas no satisfechas?



GESTION CARTERA (SERVICIO AL CLIENTE)

DESARROLLO DE UN PROGRAMA DE COBRANZA LÍDER EN RECAUDO DE CARTERA PARA LOS CLIENTES ACTUALES Y POTENCIALES DE AON COLOMBIA.

WE ARE UNITED



Universidad de
La Sabana

AON

Planteamiento del problema

En busca del mejoramiento de la gestión de servicio al cliente de Aon es preciso realizar un mejoramiento del área de Cartera para el logro de mejores resultados y generación de valores agregados a los clientes de Aon Colombia. Por tal razón se realizara un estudio de factibilidad para el desarrollo de recaudo de cartera líder par los clientes actuales y potenciales de Aon Colombia permitiendo la prestación de un mejor servicio y generar indicadores de rotación y provisión de manera eficiente.



Justificación

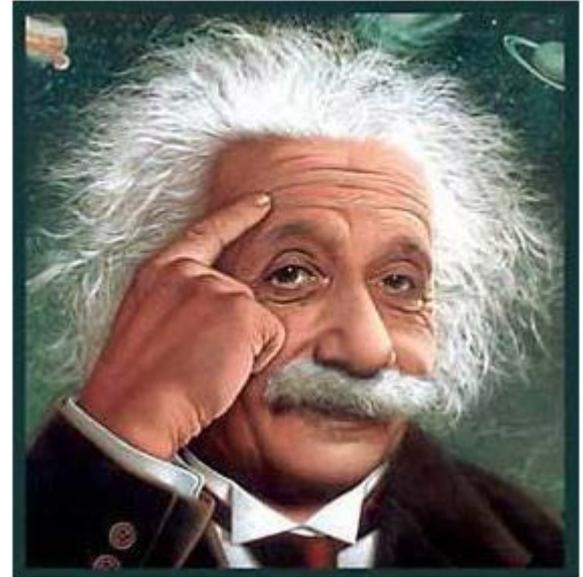
Una de las más influyentes causas del deterioro de la cartera está en su poca o nula administración. Son pocos los sistemas con que se cuenta para hacer el seguimiento continuo de todos y de cada uno de los créditos otorgados.

Por lo que es conveniente realizar esta investigación con el objeto de mantener un estado de cartera al día, garantizando el flujo de ingresos a la compañía y la cobertura a nuestros clientes (asegurados) aso como los convenios establecidos con los proveedores.



Objetivo General

Desarrollar un programa de cobranza de las cartera líder para los clientes actuales y potenciales de Aon Colombia permitiendo la prestación de un mejor servicio y generar indicadores de rotación y provisión de manera eficiente.



Objetivos Específicos



1. Identificar las deficiencias actuales del proceso de cobranza de Aon Colombia.
2. Identificar como se encuentra el proceso de cartera frente a los competidores
3. Identificar en el sistema Aon Acces las oportunidades de generación de cobranzas automáticas.
4. Generar una estrategia de cobro eficiente para los clientes de Aon Colombia.

MARCO REFERENCIAL

Marco Teórico

CARTERA



Conjunto títulos valores, "papeles" a gestionar, acciones cotizadas en Bolsa o no cotizadas, obligaciones, pagarés, etc., es decir, todo lo que represente un derecho financiero, de futuro o de opción.

ETAPAS

1. Estudio de la solicitud
2. Toma decisión
3. Administración de la cartera.
4. Cobranza

ACTIVIDADES

1. Estados de cuenta Actualizados
2. Programas de cobranza
3. Atención problemas especiales de pago.
4. Control de Plazas Especiales
5. Manejo de ordenes dudoso
6. Servicio al deudor.



MARCO REFERENCIAL

Marco Teórico

CARTERA

El objetivo final del control de la cartera es su análisis tanto de la que está al día como de la morosa, poniendo al alcance de quienes tienen responsabilidad y poder decisorio en la administración de la cartera los elementos de juicio necesarios para mejorar la eficiencia de su gestión. .

Porcentaje de cartera vencida

- Entre 1 al 8 %
- Entre 9 y 15%
- Mas del 15%

Calidad de la Cartera

- Aceptable
- Preocupante
- Alarmante



MARCO REFERENCIAL

Marco Teórico

SEGURO



Es un contrato consensual mediante el cual una persona jurídica denominada asegurador, debidamente autorizada para ello, asume los riesgos que otra persona, natural o jurídica, le traslada, a cambio de una prima .

CARACTERISTICAS

1. Consensual
2. Bilateral
3. Oneroso
4. Aleatorio
5. Ejecución sucesiva

ELEMENTOS

1. Interés Asegurable
2. Riesgo Asegurable
3. Prima o precio del seguro



MARCO REFERENCIAL

Marco Teórico

RIESGO

Se halla de forma implícita asociado a toda actividad: Todo suceso se ve marcado por las acciones del pasado, ¿Se puede, por tanto, actuar ahora para crear oportunidades en el futuro? el riesgo acompaña a todo cambio el riesgo implica elección e incertidumbre



MARCO REFERENCIAL

Marco Teórico

¿QUE ES AON COLOMBIA?



	2010
Ingresos Totales	US \$ 8,5 Billones
Número de Empleados alrededor del mundo	59.000
Oficinas en el Mundo	500
Países	120

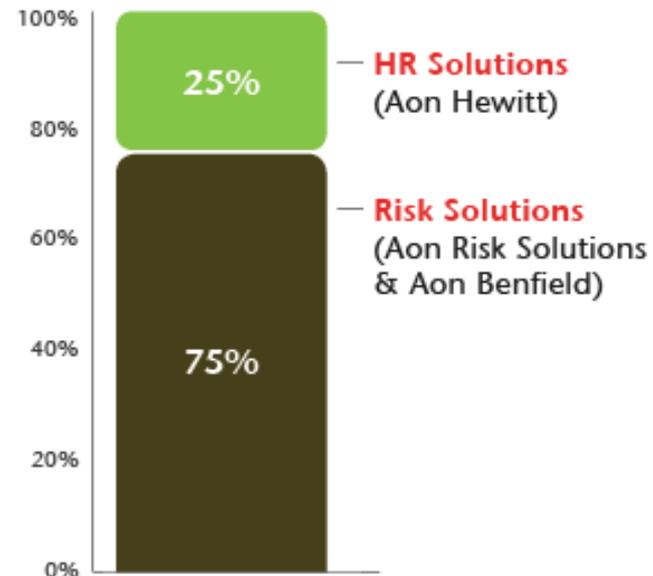


United in
Teamwork,
Passion
and Results

Crecimiento de Aon a través de los años
(Aon Risk Solutions, Aon Benfield, Aon Hewitt)



Desglose de los ingresos totales en el 2010



MARCO REFERENCIAL

Marco Teórico



AON



**United in
Teamwork,
Passion
and Results**

¿QUE ES AON COLOMBIA?

¿Quiénes somos?

Somos el Proveedor Líder Mundial de Servicios de Administración de Riesgos, Corretaje de Seguros y Reaseguros y Consultoría en Recursos Humanos.

¿Qué hacemos?

Todos los activos, la decisión y el talento son una forma de capital. En Aon ofrecemos valor distintivo a los clientes a través de la continuidad de un crecimiento sostenible y la rentabilidad.

Nuestros valores

- Entregamos a nuestros clientes valor distintivo.
- Desarrollamos equipos sin igual.
- Construimos la capacidad de diferenciarse a través de la innovación.
- Entregamos resultados del negocio con excelencia.
- Vivimos nuestros valores.

Imperativos Estratégicos

- Enfoque en crear valor distintivo para nuestros clientes.
- Talento sin igual.
- Excelencia operativa.

¿Por qué somos diferentes?

Nuestro equipo, que consta de más de 59.000 colaboradores en más de 120 países, crea valor a largo plazo para nuestros clientes, inspirado y comprometido en brindar soluciones de negocios innovadoras y personalizadas.



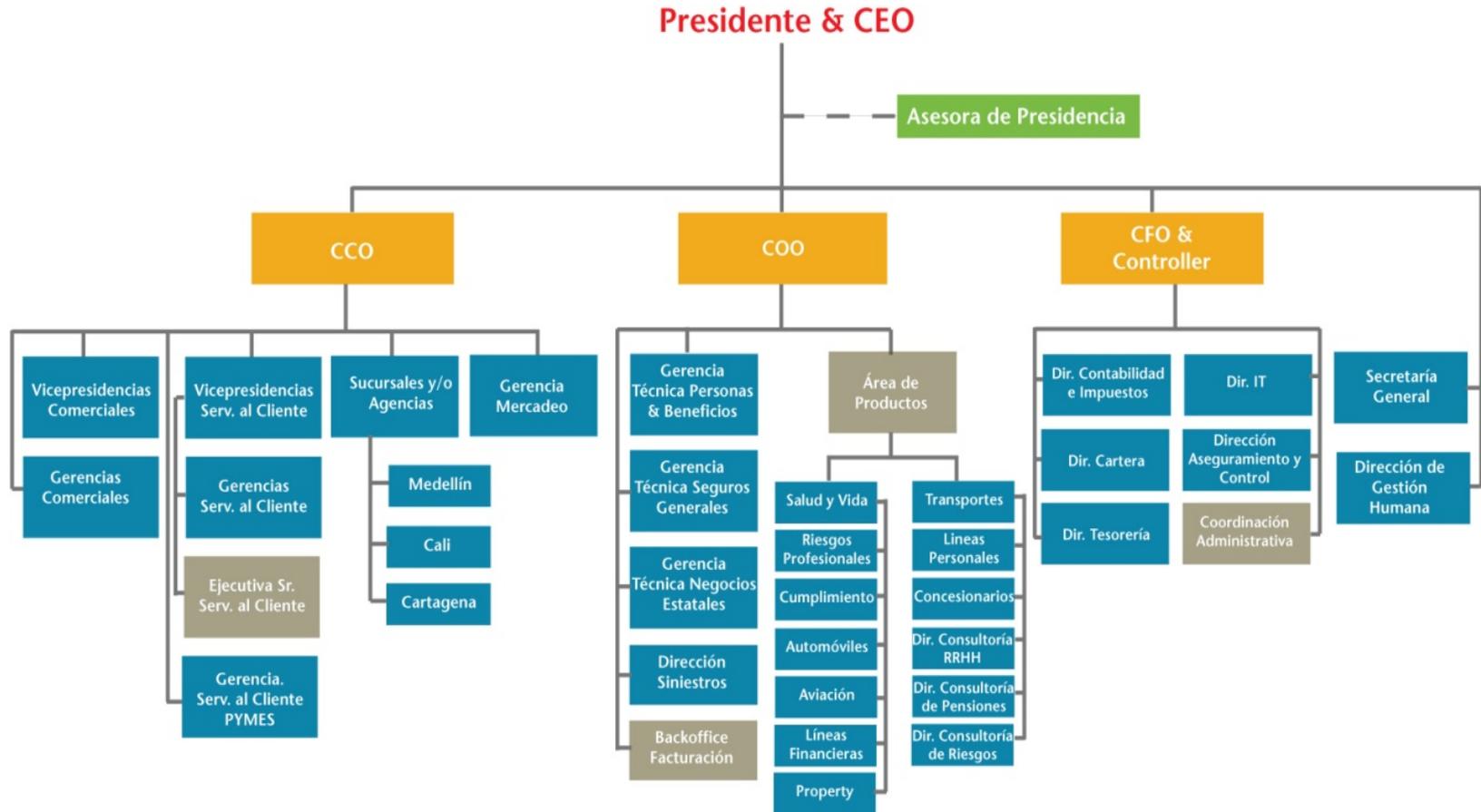
Universidad de
La Sabana

AON

MARCO REFERENCIAL

Marco Teórico

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL AON COLOMBIA



MARCO REFERENCIAL

Marco Teórico

AREA DE CARTERA DE AON COLOMBIA

Objetivo

Mantener el estado de cartera al día, garantizando el flujo de ingresos a la compañía y la cobertura a nuestros clientes (asegurados) así como el cumplimiento de convenios establecidos con los proveedores.

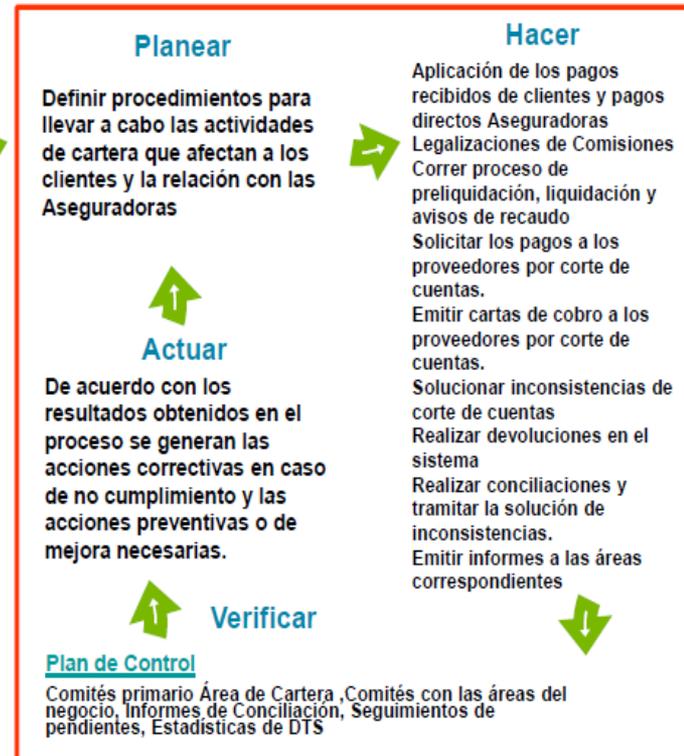
Alcance

Inicia con la facturación realizada por los Ejecutivos de Cuenta y termina con las acciones tomadas como consecuencia de la conciliación.

Dueño de Proceso

Equipo de Cartera

Proveedor	Entrada
Revisión, Registro, Facturación y Recaudo	Facturación Pólizas y Honorarios
Proveedores	Convenios firmados Información para conciliaciones
Clientes	Solicitud de devolución Aprobada por el cliente / Recaudo inicial efectuado
Proveedores	Planillas de comisiones pagadas
Proceso Tesorería Proveedor	Información de Pagos (recibos de caja o pagos directos)



Salidas	Clientes
Estados de Cuenta Actualizado	Clientes Áreas de Servicio
Información para pagos a clientes (devoluciones) / Proveedores (Cortes de Cuenta)	Proceso de Tesorería
Cartas de cobro	Proveedores
Informes de conciliación Contabilización Liquidaciones / devoluciones / Aplicación Pagos / Legalizaciones / Provisiones	Contabilidad
Informes	CFO & Controller
Cartera de proveedores Actualizada	Contabilidad / Areas de Servicio



MARCO REFERENCIAL

Marco Teórico

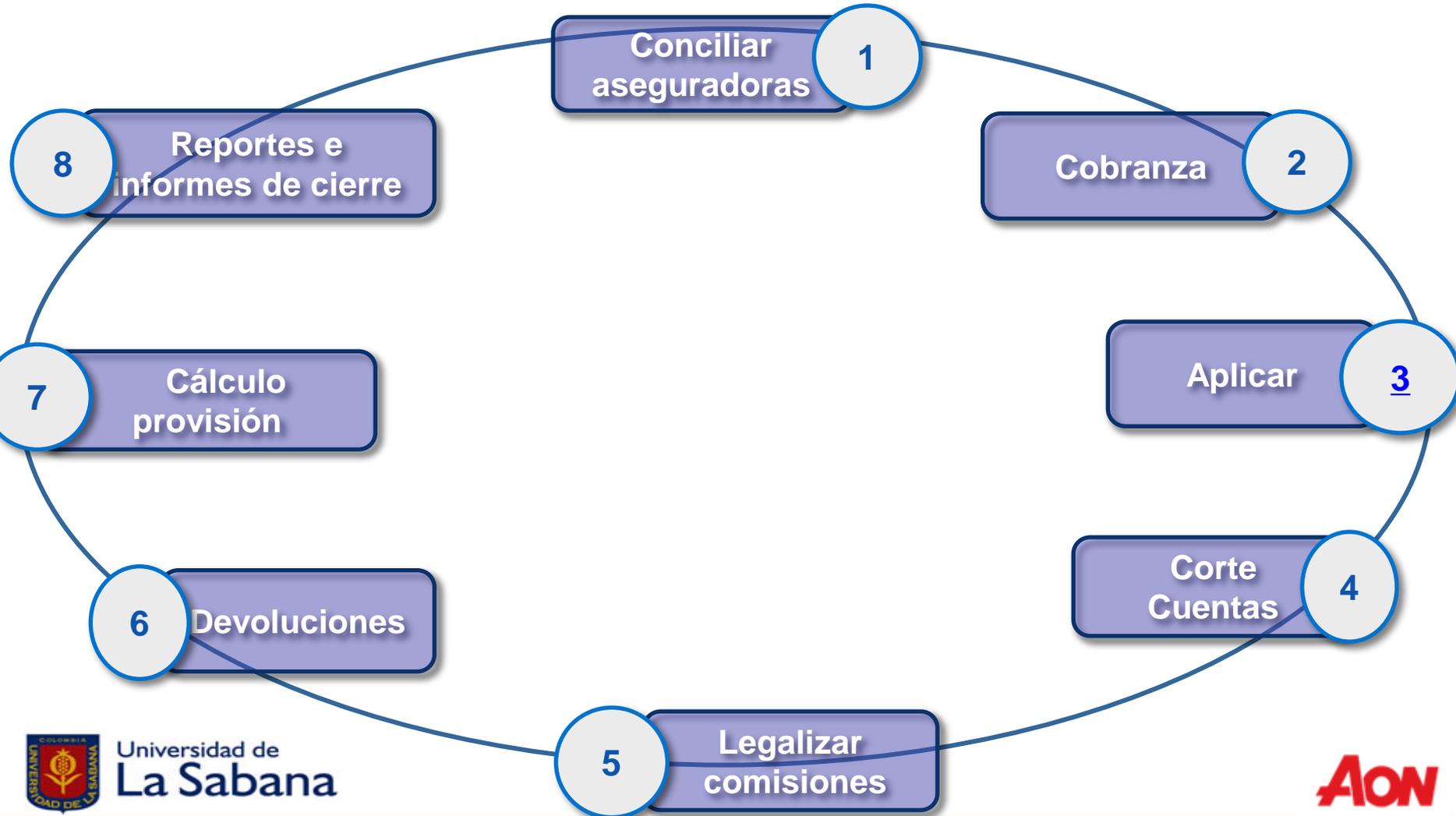
ESTRUCTURA CARTERA AON COLOMBIA S.A



MARCO REFERENCIAL

Marco Teórico

PROCESOS AREA DE CARTERA AON COLOMBIA S.A



MARCO REFERENCIAL

Marco Teórico

PROCESOS AREA DE CARTERA AON COLOMBIA S.A

1

Conciliar
Aseguradoras

Desde que la compañía de seguros envía la cartera hasta que se genera el Informe de la conciliación

Sub Proceso

Descripción

Área Responsable

Subproceso Conciliar

Para todas las compañías de seguros

- Solicitar informe cartera a compañías de seguros y preparar archivos.

- Analista recibe información por e-mail, prepara archivos, completa campos, unifica formatos.

- Cartera

- Generar cubo cartera

- Analista genera cubo en Aon Acces

- Cartera

- Cargar informe en AA (herramienta conciliación automática)

- Analista carga informes de cartera de aseguradoras y de Aon en módulo UT y realiza proceso de conciliación.

- Cartera

- Elaborar informe de conciliación

- Analista envía por e-mail el informe a las compañías de seguros, ejecutivos de cartera y ejecutivos de cuenta.

- Cartera

MARCO REFERENCIAL

Marco Teórico

PROCESOS AREA DE CARTERA AON COLOMBIA S.A

3

Aplicar

Desde que el área de tesorería elabora el RBO, MDI o RBH; hasta que se efectúa la aplicación a la cartera del cliente

Sub Proceso

Descripción

Área Responsable

La aplicación puede ser individual (APL) o en lotes (IMD)

▪ Generar informe diario de PPL.

▪ Ejecutivo de cartera verifica que el cliente tenga cartera pendiente y que las OE correspondan con el valor recaudado.

▪ Cartera

▪ Realizar cuadro de RBO o RBH con operaciones en cartera

▪ Ejecutivo de cartera obtiene información para aplicar el pago.

▪ Cartera

▪ Registrar APL o IMD

▪ Ejecutivo de cartera genera documento de aplicación en Aon Acces

▪ Cartera

▪ Analista envía por e-mail el informe a las compañías de seguros, aviso de recaudo.

Subproceso Aplicar



Universidad de
La Sabana

AON

MARCO REFERENCIAL

Marco Teórico

PROCESOS AREA DE CARTERA AON COLOMBIA S.A

4

Corte de Cuentas

Desde que se genera el proceso de cobranza posterior a la aplicación del pago hasta que se realiza el pago/cobro a la compañía de seguros y se publican los cortes por aseguradora en la página Web

Sub Proceso

Descripción

Área Responsable

Subproceso Corte Cuentas

Para las compañías de seguros con convenio de corte

- Generar cobranza en la fechas estipuladas

- Analista corre en el modulo de liquidaciones la opción de cobranza

▪ Cartera

- Generar proceso de preliquidación y liquidación en AA

- Analista genera en el modulo de liquidaciones procesos de preliquidación y liquidación

▪ Cartera

- Generar interfaces contables

- Analista genera interfaz en el modulo de interfaces contables en AA

▪ Cartera

- Realizar informe de corte de cuentas a las aseguradoras

- Analista genera reportes en PDF y entrega a la mesa de ayuda para publicación en la página web

▪ Cartera



MARCO REFERENCIAL

Marco Teórico

PROCESOS AREA DE CARTERA AON COLOMBIA S.A

5

Legalizar comisiones

Desde que la compañía de seguros realiza el pago de las comisiones, hasta que se genera el documento IMD de aplicación de legalización de comisiones

Sub Proceso

Descripción

Área Responsable

Para las compañías de seguros que no operan con convenio de corte y para los ramos de ARP,

▪ Se genera reporte de la MDI ingresadas

▪ Analista consulta en AA modulo de liquidaciones las MDI.

▪ Cartera

▪ Solicitar información del pago recibido a Ejecutivos de cuenta y /o compañías de seguros

▪ Analista contacta a ejecutivos o compañías de seguros via e-mail u orden de mensajería.

▪ Cartera

▪ Generar cuadro de planillas

▪ Analista ordena información recibida –vs- operaciones a legalizar en AA.

▪ Cartera

▪ Generar IMD de legalización

▪ Analista prepara formato en excell para cargue automático ó manual de documento IMD.

▪ Cartera

Subproceso Legalizar comisiones



Universidad de
La Sabana

AON

MARCO REFERENCIAL

Marco Teórico

PROCESOS AREA DE CARTERA AON COLOMBIA S.A

6

Devoluciones

Desde que el cliente solicita la devolución, hasta que tesorería efectúa el pago
Y se reporta éste al Ejecutivo de cuenta

Sub Proceso

Descripción

Área Responsable

Subproceso Devoluciones

Por solicitud del cliente

- Recibir solicitud de devolución del cliente o Ejecutivo de cuenta

- Analista recibe solicitud por e-mail.

- Cartera

- Analizar requisitos de la solicitud

- Analista verifica soportes e información del cliente y de las OE o RBO a devolver en AA

- Cartera

- Generar documento OPG en AA e interfaz

- Analista registra información del solicitante mediante documento OPG y genera interfaz contable.

- Cartera

- Entrega de documentos a tesorería para giro al cliente

- Analista verifica el pago y envía soporte al ejecutivo de cuenta

- Cartera



MARCO REFERENCIAL

Marco Teórico

PROCESOS AREA DE CARTERA AON COLOMBIA S.A

7

Calcular provisión

Desde que genera el cubo de cartera de cierre, hasta que se identifican las operaciones de provisión y desprovisión.

Sub Proceso

Descripción

Área Responsable

Subproceso Cálculo provisión

Provisión:

- Generar cubo de cartera de operaciones y de honorarios

- Analista genera cubo en AA.

- Cartera

- Realizar informe de cartera por edades

- Analista genera tabla dinámica

- Cartera

- Identificar operaciones a desprovisionar, operaciones de gastos compartidos.

- Analista verifica CDP vigentes, RBO no aplicados, pagos directos no aplicados genera relación en excell

- Cartera

- Elaborar informe de provisión

- Analista envía por e-mail el informe al Director de cartera para reporte a contabilidad y Chicago.

- Cartera



MARCO REFERENCIAL

Marco Teórico

PROCESOS AREA DE CARTERA AON COLOMBIA S.A

8

Reportes e
informes de
cierre

Desde que se generan los diferentes cubos (cartera, recaudos, producción), hasta que se entregan los reportes e informes a los usuarios de la información

Sub Proceso

Descripción

Área Responsable

Informes para contabilidad, Chicago y de gestión para las Unidades

▪ Generar cubos de cartera, producción y recaudos.

▪ Analista genera en Aon Acces los cubos

▪ Cartera

▪ Generar informe específico

▪ Analista prepara y revisa el informe en excell

▪ Cartera

▪ Enviar los informes o reportes

▪ Analista envía a cada Gerente el respectivo informe con copia al Director de Cartera

▪ Cartera

▪ Reunión gestión.

▪ Analista cita y realiza reunión de gestión con cada Gerente y sus ejecutivos.

▪ Cartera

Subproceso Reportes



Universidad de
La Sabana

AON

MARCO REFERENCIAL

Marco Teórico

PROCESOS AREA DE CARTERA AON COLOMBIA S.A

2 Cobranza

Desde que la cartera del cliente presenta una madurez > 30 días hasta que se Obtiene el recaudo en Aon ó en la compañía de seguros

Sub Proceso

Descripción

Área Responsable

Distribución de Gerencias por Ejecutivo de cartera

Subproceso cobranza

- Generar cubo de cartera por gerencia.

- Analista prepara informe de cobranza por Gerencia.

- Cartera

- Verificar clientes criticos en conciliación con aseguradoras.

- Analista revisa informe de conciliación por aseguradora.

- Cartera

- Generar cronograma de cobranza por Ejecutivo de cartera

- Analista prioriza gestión de cobranza.

- Cartera

- Realizar cobranza

- Analista registra resultado de la cobranza en informe por Gerencia.

- Cartera

MARCO REFERENCIAL

Marco Teórico

IDENTIFICACION INCONVENIENTES PROCESO DE CARTERA

Cobranza **2**

Procesos

- 1. El ejecutivo de cartera identifica los clientes con cartera > 30 días (ò según convenio de pago) a llamar en el mes.
- 2. El ejecutivo de cartera contacta al cliente y realiza cobranza.
- 3. El ejecutivo de Cartera concilia cartera del cliente, consulta DTS y si es necesario solicita reenvío de documentos y/o facturación de negativos.
- 4. El ejecutivo de Cartera obtiene información del pago y/o compromiso de pago del cliente

Restricciones

1. No. De Clientes por Gerencia
2. Entrega y radicación de DR al cliente.
3. Retraso en la facturación
4. Información registrada en AA
5. Horarios de información de los clientes.

Riesgos

1. Cancelación de pólizas a los clientes.
2. Bloqueos de expedición.

Conclusiones:

El número de clientes a contactar es muy alto por ejecutivo de cartera.

Oportunidades de sinergia y / o mejora:

- Mejorar la calidad de la información de la facturación (cargue automático de producción).
- Centralizar la facturación y estandarización de la información de la facturación (formatos de Nos. de pólizas)
- Eliminar procesos agrupados de facturación

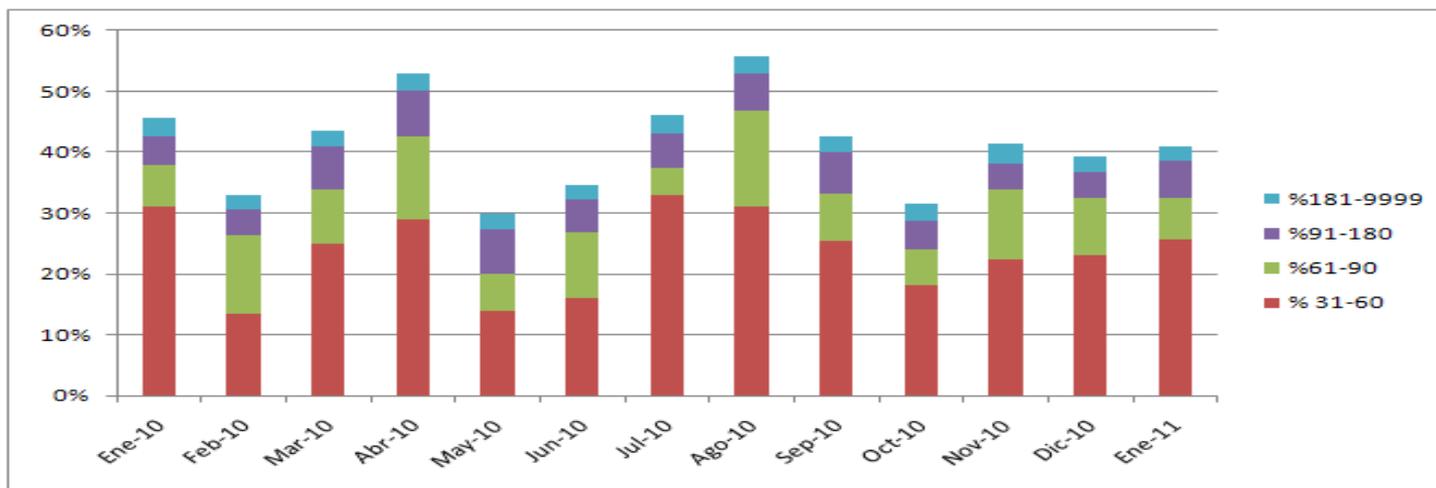


MARCO REFERENCIAL

Marco Teórico

IDENTIFICACION INCONVENIENTES PROCESO DE CARTERA

Edad	Total 31-60	% 31-60	Total 61-90	%61-90	Total 91-180	%91-180	Total 181-9999	%181-9999	Total por mes
Ene-10	2,672,283,486.98	31%	579,145,950.09	7%	406,707,992.55	5%	257,632,822.19	3%	8,587,298,905.39
Feb-10	1,321,850,902.72	13%	1,278,528,489.03	13%	432,986,665.93	4%	222,917,168.75	2%	9,907,546,162.44
Mar-10	2,255,830,507.25	25%	811,931,233.52	9%	653,024,124.13	7%	223,008,143.26	2%	9,079,601,210.48
Abr-10	2,587,396,049.00	29%	1,213,824,023.10	14%	670,054,248.00	8%	251,609,482.31	3%	8,934,005,468.14
May-10	1,415,296,847.29	14%	611,118,621.82	6%	748,263,582.76	7%	242,123,755.75	2%	10,130,092,774.09
Jun-10	1,626,003,046.95	16%	1,096,900,214.04	11%	533,435,281.88	5%	243,849,284.73	2%	10,130,092,774.09
Jul-10	3,204,686,544.27	33%	431,054,947.01	4%	543,053,274.62	6%	284,360,820.81	3%	9,704,526,838.41
Ago-10	2,944,323,660.65	31%	1,493,540,250.16	16%	574,019,466.27	6%	270,360,475.72	3%	9,493,043,560.50
Sep-10	2,088,572,654.54	25%	635,389,826.13	8%	544,685,672.10	7%	217,446,297.72	3%	8,190,815,915.35
Oct-10	1,436,466,738.54	18%	457,360,605.00	6%	377,227,983.95	5%	231,860,713.30	3%	7,910,601,259.01
Nov-10	1,536,477,449.20	22%	790,448,130.53	12%	291,195,585.62	4%	233,450,484.54	3%	6,872,930,883.60
Dic-10	1,667,925,037.03	23%	671,807,412.23	9%	314,261,438.74	4%	194,545,548.13	3%	7,232,873,776.97
Ene-11	2,121,283,543.91	26%	561,819,371.78	7%	493,680,467.81	6%	197,677,957.40	2%	8,242,362,291.13
PROMEDIO	2,067,568,959.10	24%	817,913,005.73	9%	506,353,521.87	6%	236,218,688.82	3%	8,801,214,755.35



MARCO REFERENCIAL

Marco Teórico

IDENTIFICACION INCONVENIENTES PROCESO DE CARTERA

MES	Total 0-30	% 0-30	Total 31-60	P. 31-60	Total 61-90	p-61-90	Total 91-180	p-91-180	Total 181-9999	p-181-999	TOTAL MES
Oct-10	5,407,685,218.22	68%	1,436,466,738.54		457,360,605.00		377,227,983.95		231,860,713.30		7,910,601,259.01
Nov-10	4,021,359,233.71	59%	1,536,477,449.20	28%	790,448,130.53	55%	291,195,585.62	64%	233,450,484.54	62%	6,872,930,883.60
Dic-10	4,384,334,340.84	61%	1,667,925,037.03	41%	671,807,412.23	44%	314,261,438.74	40%	194,545,548.13	67%	7,232,873,776.97
Ene-11	4,867,900,950.23	59%	2,121,283,543.91	48%	561,819,371.78	34%	493,680,467.81	73%	197,677,957.40	63%	8,242,362,291.13
PROMEDIO	5,088,066,972.16	58%	2,067,568,959.10	39%	817,913,005.73	45%	506,353,521.87	62%	236,218,688.82	50%	8,801,214,755.35



PROVISION

0%

1%

20%

50%

100%



Universidad de
La Sabana

AON

MARCO REFERENCIAL

Marco Legal



Libro V Código de Comercio.

capitulo 2 del ley 100 de 1995 de la Superintendencia Financiera de Colombia.

REGLAS RELATIVAS DE LA GESTION DEL RIESGO CREDITICIO



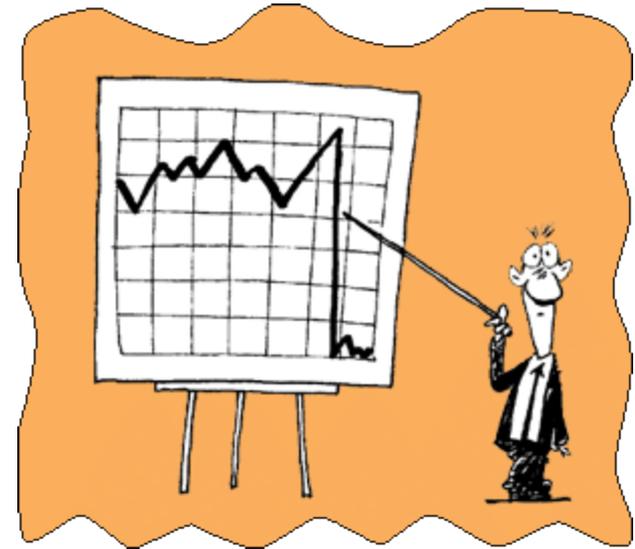
Universidad de
La Sabana

AON

DISEÑO METODOLOGICO

Método

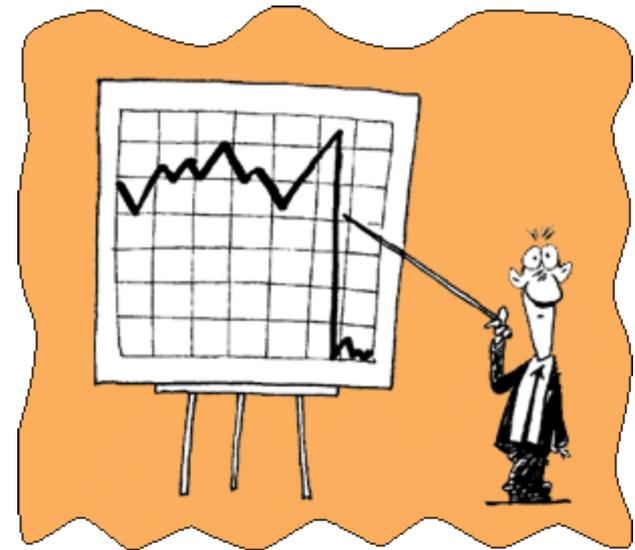
Para el desarrollo de la investigación lo realizaremos por medio del método deductivo, proponiendo el desarrollo de un programa de cobranza líder que permita de manera eficiente el cobro de los clientes de Aon Colombia. Esto a través de encuestas a aseguradoras, clientes y personal de la compañía como los gerentes de servicio al cliente y ejecutivos de cuenta.



DISEÑO METODOLOGICO

Metodología Clase de Investigación

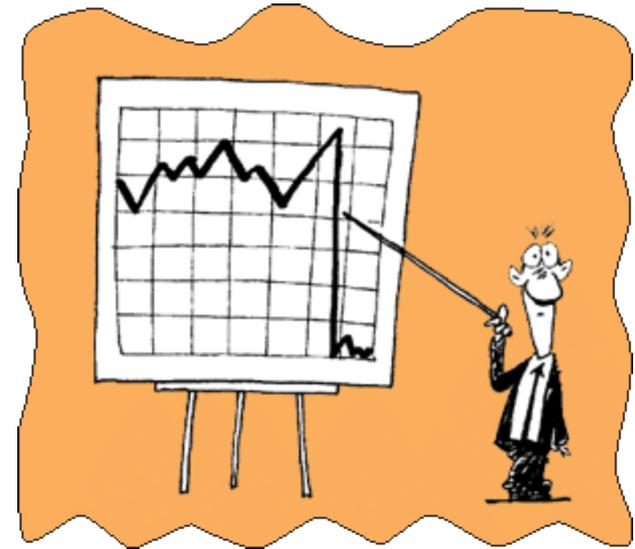
Para el desarrollo de la investigación lo realizaremos por medio del método deductivo, proponiendo el desarrollo de un programa de cobranza líder que permita de manera eficiente el cobro de los clientes de Aon Colombia. Esto a través de encuestas a aseguradoras, clientes y personal de la compañía como los gerentes de servicio al cliente y ejecutivos de cuenta.



DISEÑO METODOLOGICO

Método

Para el desarrollo de la investigación lo realizaremos por medio del método deductivo, proponiendo el desarrollo de un programa de cobranza líder que permita de manera eficiente el cobro de los clientes de Aon Colombia. Esto a través de encuestas a aseguradoras, clientes y personal de la compañía como los gerentes de servicio al cliente y ejecutivos de cuenta.



DISEÑO METODOLOGICO

Método

ASEGURADORA	PRIMAS	COMISIONES AON
ASEG.DE VIDA COLSEGUROS S.A.	15,402,652,672.00	1,033,409,982.01
LA PREVISORA S.A. COMPANIA DE SEGUROS	13,444,100,069.86	844,489,755.85
ASEGURADORA COLSEGUROS S.A.	11,444,351,926.43	714,344,278.33
LIBERTY SEGUROS S.A.	3,703,756,105.40	513,612,679.48
CHUBB DE COLOMBIA COMPANIA DE SEGUROS S.A.	3,265,481,178.26	398,586,304.82
Q.B.E. SEGUROS S.A.	16,587,017,278.26	347,667,907.47
SEGUROS COLPATRIA S.A	6,336,563,711.22	339,139,042.52
CIA ASEG DE FIANZAS S.A.CONFIANZA	1,443,415,369.99	338,129,749.56
SEGUROS DEL ESTADO S.A.	3,441,621,990.00	334,429,540.14
LIBERTY SEGUROS DE VIDA S.A	3,263,157,865.00	295,019,882.37
MAPFRE SEGUROS GENERALES DE COLOMBIA S.A.	9,851,490,297.29	250,459,694.68
GENERALI COLOMBIA SEGUROS GENERALESE S.A.	1,931,995,250.93	240,231,902.29
CHARTIS SEGUROS COLOMBIA S.A.	3,393,803,237.40	236,404,575.39
SEGUROS GENERALES SURAMERICANA S.A.	2,575,942,661.47	221,549,393.37
ACE SEGUROS S.A.	2,141,170,406.97	171,584,659.73

Aseguradoras quien se planteara la encuesta

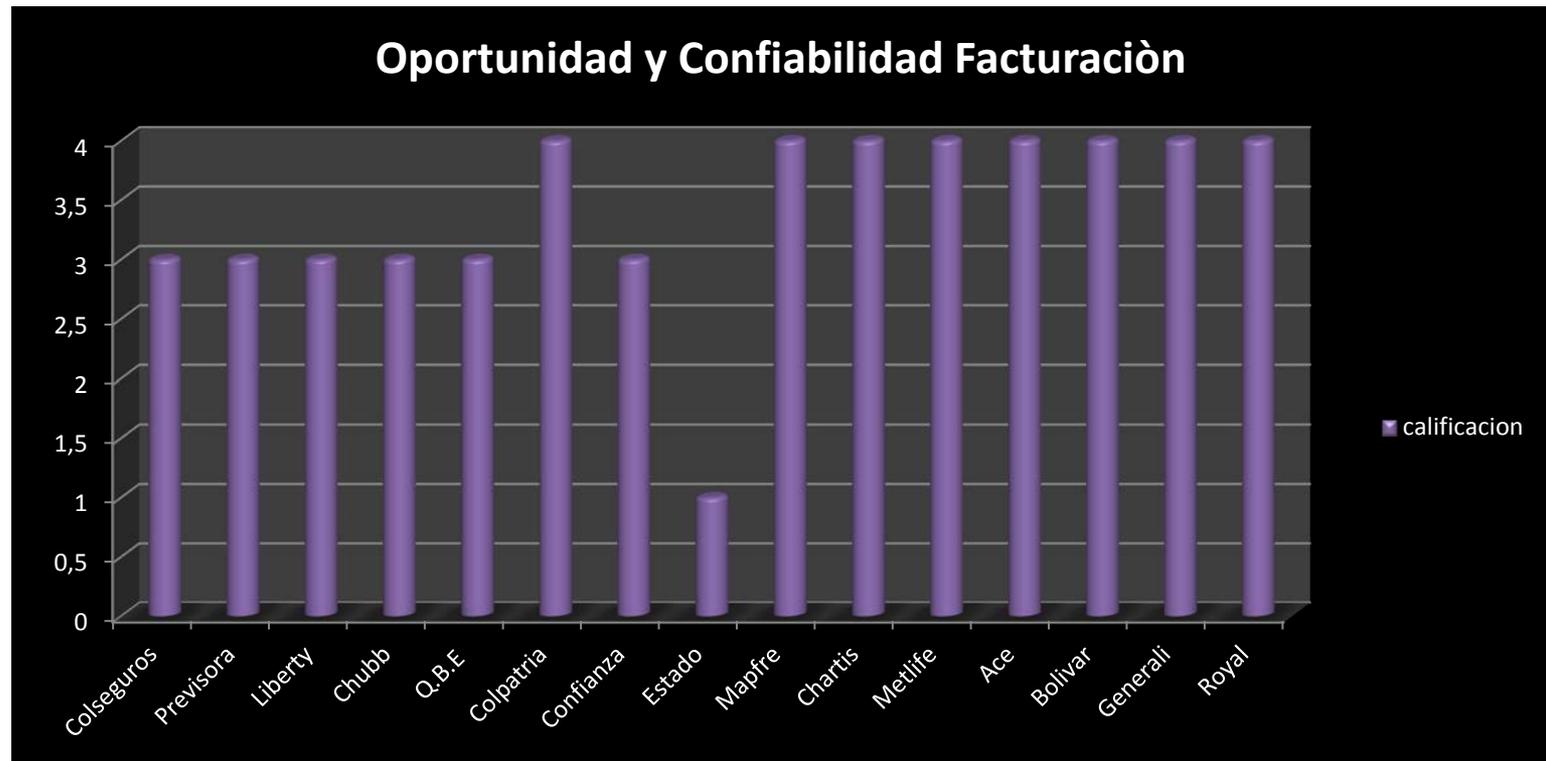
Al interior de la compañía se planteara encuesta a los gerentes de producto, servicio al cliente y comerciales.

NOMBRECLIENTE	PRIMA	COMISIONES
GMAC FINANCIERA DE COLOMBIA S.A.	6,553,048,814.55	869,601,989.37
BANCO AGRARIO, DE COLOMBIA	6,267,516,723.86	554,915,401.00
FISCALIA GENERAL DE LA NACION	8,083,386,668.93	305,996,218.45
DRUMMOND LTDA	3,145,815,070.00	242,779,895.60
FIDUCIARIA LA PREVISORA	2,317,043,770.00	195,205,152.86
EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES DE BOGOTA S.A.	5,131,909,754.09	131,188,204.25
MAMUT DE COLOMBIA S.A.	1,007,617,130.11	124,450,393.30
BANCO GNB SUDAMERIS	1,353,637,210.00	121,827,348.90
COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL COLOMBIAN NAT	1,276,822,492.84	108,721,500.31
DISTRIBUIDORA TOYOTA S.A.S.	623,225,608.00	90,586,509.80
DEPARTAMENTO DEL VALLE DEL CAUCA	1,181,398,910.13	87,181,444.29
BANCO WWB S.A.	846,690,505.00	77,141,329.85
TERMOTASAJERO S.A. E.S.P.	2,106,798,642.09	72,648,224.86
WEATHERFORD COLOMBIA LTD	342,415,782.53	70,781,961.20
MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL	13,054,058,542.74	69,714,377.37
FONDO NACIONAL DE AHORRO	1,185,587,657.00	65,563,737.09
BANCAFE	656,283,299.00	65,363,628.50
MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES	1,590,696,683.00	63,627,867.33
ALMAVIVA S.A.	1,217,535,522.47	63,525,087.78
COASMEDAS	890,102,766.00	61,900,165.19
SINOPEC INTERNATIONAL PETROLEUM SERVICE COLOME	251,731,841.55	60,161,255.24
CORPORACION SOCIAL DE CUNDINAMARCA	569,841,890.65	58,944,718.28
BRINKS DE COLOMBIA S.A.	500,213,483.64	56,950,386.10
BBVA COLOMBIA SA	1,219,705,508.00	56,530,686.85
MECANICOS ASOCIADOS S.A	518,267,272.67	55,928,791.73
SCHRADER CAMARGO, INGENIEROS ASOCIADOS	366,528,414.00	55,278,482.18
AUTONIZA S. A.	867,457,815.00	53,674,158.73
HALLIBURTON LATIN AMERICA S.A.	683,970,712.40	51,496,349.35
FUNDACION ABOOD SHAIQ	548,536,345.00	51,204,275.38
FDO. ROTAT., MINRELACIONES EXT.	961,925,260.58	48,827,469.04
SAXON SERVICES DE PANAMA S.A. SUCURSAL COLOME	362,419,489.89	46,161,686.75
UNILEVER ANDINA COLOMBIA LTDA	1,000,008,044.85	47,465,008.20
PETROTIGER COLOMBIA LTDA	297,650,261.58	46,407,515.33
LEASING BANCOLEX S.A. (IFI LEASING S.A.)	392,118,735.29	42,425,487.06
BANCO DE COMERCIO EXTERIOR DE COLOMBIA S.A. - BA	634,885,545.00	39,581,868.75
HOTELES CHARLESTON S.A.	240,369,292.00	38,744,424.84
BANCO POPULAR	601,435,406.00	37,591,557.41
NESTLE DE COLOMBIA S.A	458,107,506.00	37,436,203.99
CASS CONSTRUCTORES Y CIA. S.C.A.	665,236,505.41	35,842,495.12
VAS COLOMBIA S.A.	233,402,833.00	34,836,095.21
TRANSMILENIO S.A.	479,802,370.85	34,674,451.60
MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL-ARMADA NACIONAL	575,355,196.00	34,521,311.76
ICOLLANTAS S.A.	351,654,657.00	32,483,128.67
I.S.A. INTERCONEXION ELECTRICA	378,670,246.00	30,194,727.15
POLIPROPILENO DEL CARIBE S. A.	433,413,461.85	29,624,009.52
HILANDERIAS UNIVERSAL S.A. UNHILO	403,583,258.87	29,590,850.84
S.P. EXPLANACIONES S.A.S.	123,188,479.00	29,156,563.22
TISAT LOGISTICS	221,391,708.40	29,123,013.53
JOHNSON CONTROLS DE COLOMBIA LTDA.	234,592,725.18	28,453,891.38

PRESENTACION DE RESULTADOS Y ALTERNATIVAS DE LA SOLUCION DEL PROBLEMA

Aseguradoras

1. Identificar las deficiencias actuales del proceso de cobranza de Aon Colombia.



PRESENTACION DE RESULTADOS Y ALTERNATIVAS DE LA SOLUCION DEL PROBLEMA

Aseguradoras

1. Identificar las deficiencias actuales del proceso de cobranza de Aon Colombia.



PRESENTACION DE RESULTADOS Y ALTERNATIVAS DE LA SOLUCION DEL PROBLEMA

Aseguradoras

1. Identificar las deficiencias actuales del proceso de cobranza de Aon Colombia.



PRESENTACION DE RESULTADOS Y ALTERNATIVAS DE LA SOLUCION DEL PROBLEMA

Aseguradoras

1. Identificar las deficiencias actuales del proceso de cobranza de Aon Colombia.



PRESENTACION DE RESULTADOS Y ALTERNATIVAS DE LA SOLUCION DEL PROBLEMA

Aseguradoras

1. Identificar las deficiencias actuales del proceso de cobranza de Aon Colombia.



PRESENTACION DE RESULTADOS Y ALTERNATIVAS DE LA SOLUCION DEL PROBLEMA

Aseguradoras

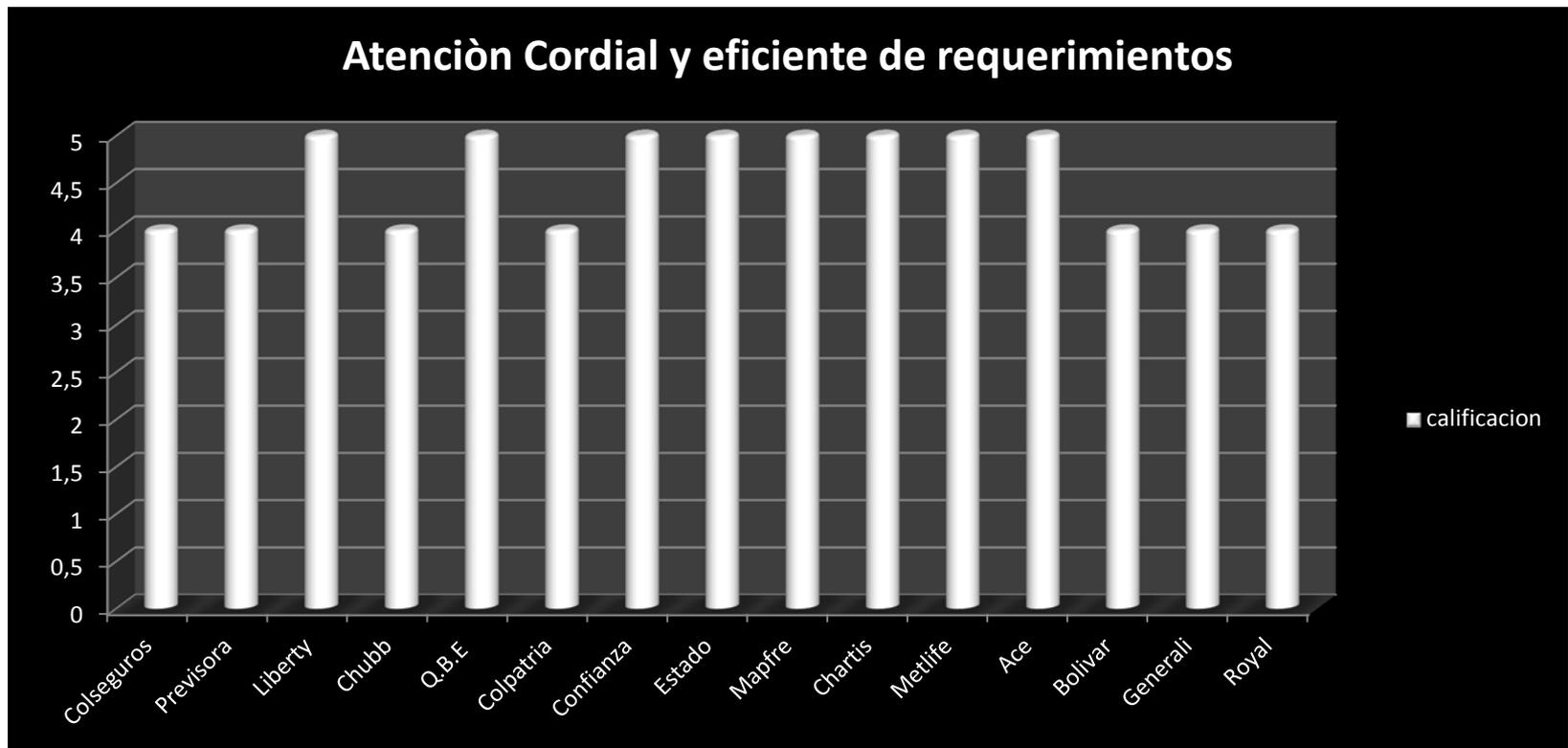
1. Identificar las deficiencias actuales del proceso de cobranza de Aon Colombia.



PRESENTACION DE RESULTADOS Y ALTERNATIVAS DE LA SOLUCION DEL PROBLEMA

Aseguradoras

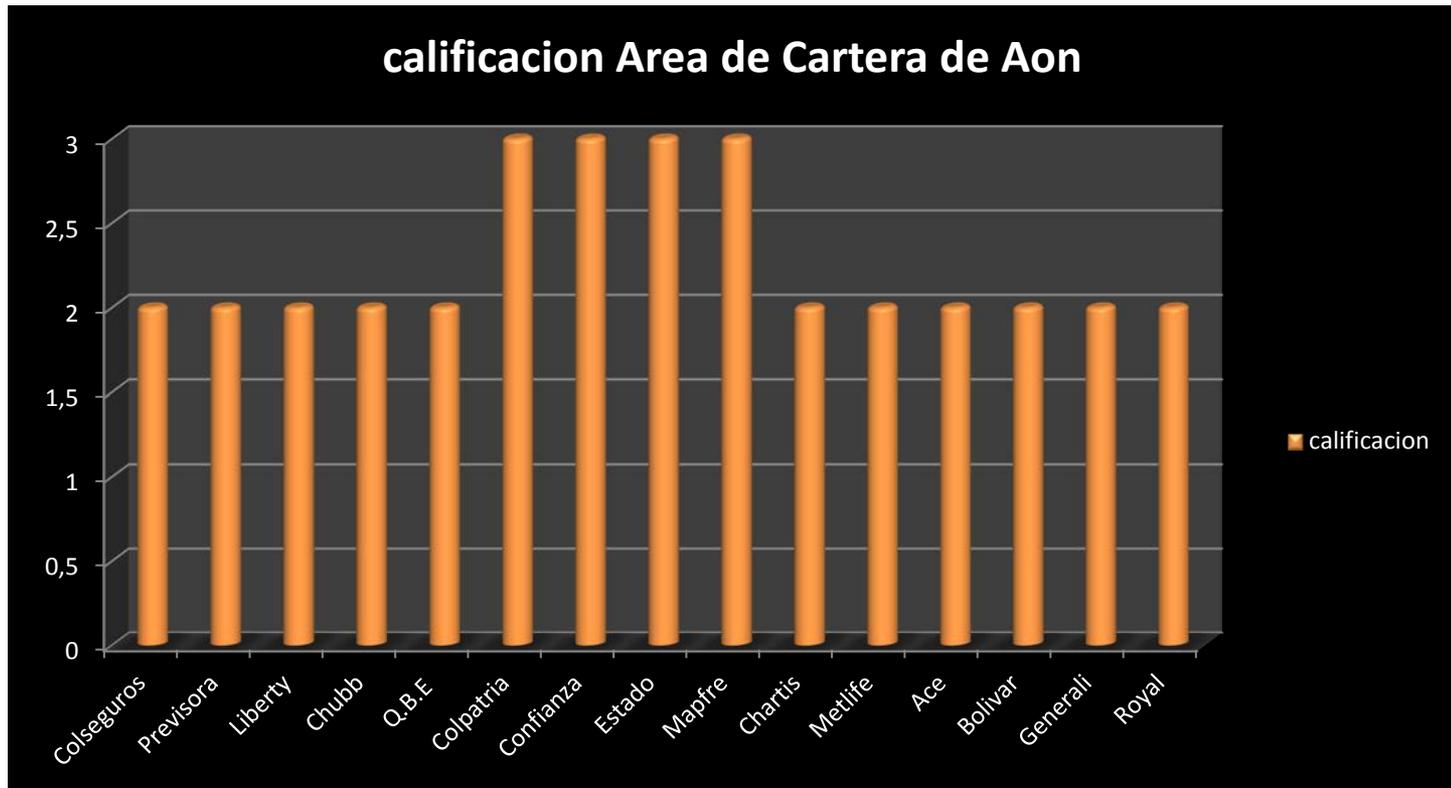
1. Identificar las deficiencias actuales del proceso de cobranza de Aon Colombia.



PRESENTACION DE RESULTADOS Y ALTERNATIVAS DE LA SOLUCION DEL PROBLEMA

Aseguradoras

1. Identificar las deficiencias actuales del proceso de cobranza de Aon Colombia.



PRESENTACION DE RESULTADOS Y ALTERNATIVAS DE LA SOLUCION DEL PROBLEMA

Aseguradoras

1. Identificar las deficiencias actuales del proceso de cobranza de Aon Colombia.

¿Qué procesos importantes considera que puede implementar AON para mejorar la eficiencia del proceso de cartera, de acuerdo con las buenas prácticas desarrolladas en el sector?

Respecto a cartera que se le permita a la CIA apoyar en la gestión de cobro directo a sus clientes, sobretodo en la cartera cumplimiento, RC y CJ ya que son la de mayor.

Acordar y respetar las fechas establecidas para realizar la conciliación dedicando el tiempo sin interrupciones.

Responder a los requerimientos de la Compañía. No responden los correos que se envían.

Legalización oportuna de los pagos realizados por los clientes y reporte en el corte correspondiente (demoras en reporte de pago a la Compañía)

PRESENTACION DE RESULTADOS Y ALTERNATIVAS DE LA SOLUCION DEL PROBLEMA

Aseguradoras

1. Identificar las deficiencias actuales del proceso de cobranza de Aon Colombia.

¿Desea hacer algún comentario o sugerencia que pueda contribuir a mejorar la calidad de nuestro servicio?

Me parece importante que se implemente el proceso de facturación en línea diario, que tenemos con otros intermediarios para evitar los inconvenientes de las pólizas no facturadas.

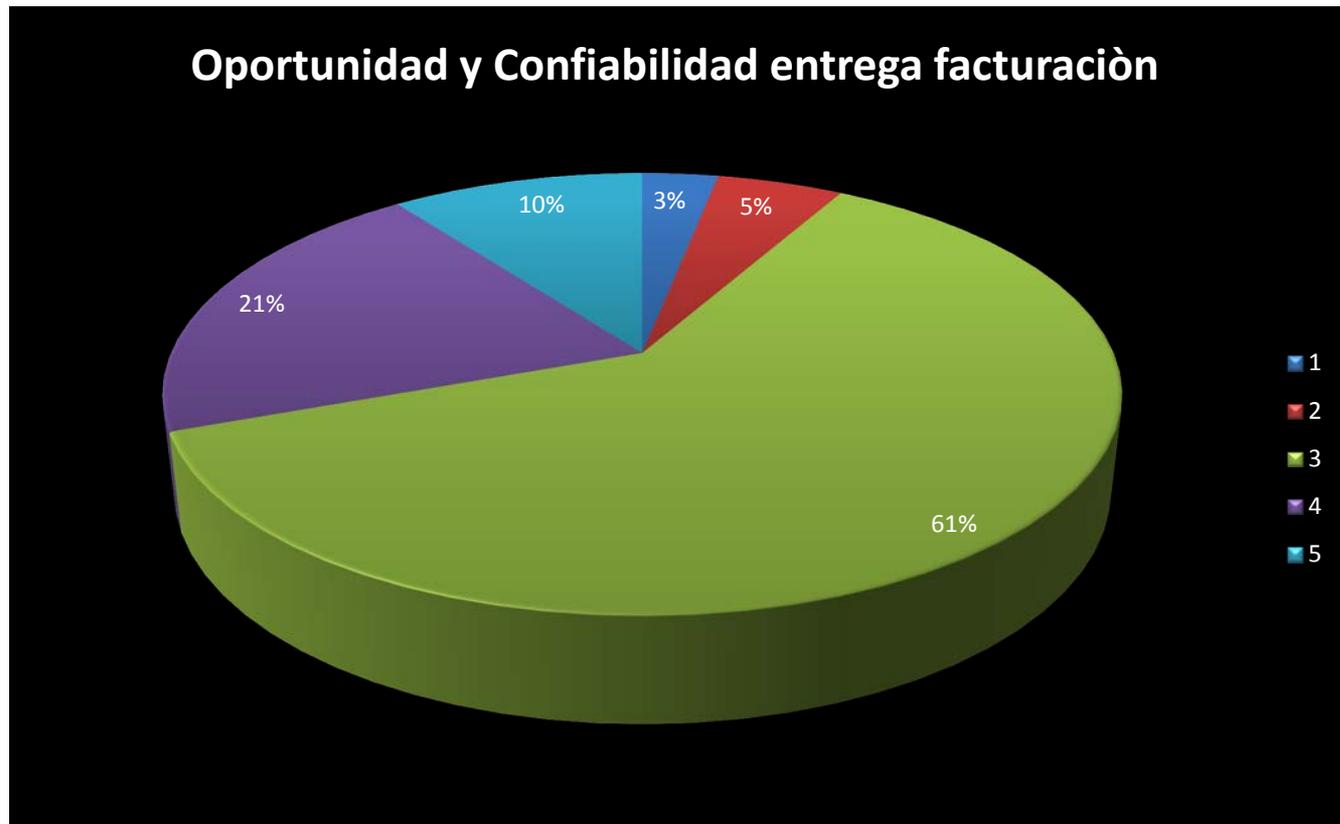
Dar importancia y solución los temas que se reportan (cartera vencida, pago clientes sin reportar a la Compañía, etc.) que dan origen al cobro directo a los clientes para obtener información de recaudo lo cual genera imagen de desorganización Corredor vs. Compañía, además del reporte de clientes ante los entes de control



PRESENTACION DE RESULTADOS Y ALTERNATIVAS DE LA SOLUCION DEL PROBLEMA

Cientes

1. Identificar las deficiencias actuales del proceso de cobranza de Aon Colombia.



PRESENTACION DE RESULTADOS Y ALTERNATIVAS DE LA SOLUCION DEL PROBLEMA

Clientes

1. Identificar las deficiencias actuales del proceso de cobranza de Aon Colombia.



PRESENTACION DE RESULTADOS Y ALTERNATIVAS DE LA SOLUCION DEL PROBLEMA

Cientes

1. Identificar las deficiencias actuales del proceso de cobranza de Aon Colombia.



PRESENTACION DE RESULTADOS Y ALTERNATIVAS DE LA SOLUCION DEL PROBLEMA

Clientes

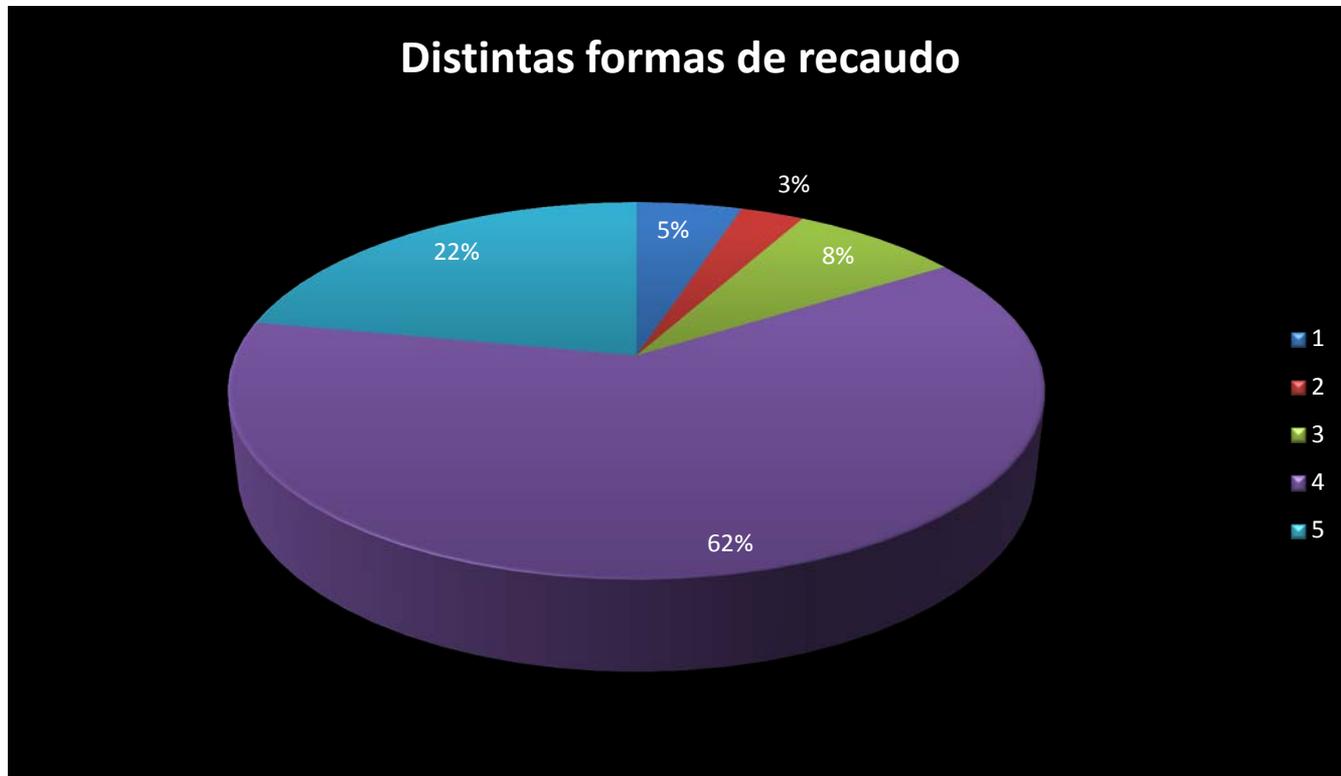
1. Identificar las deficiencias actuales del proceso de cobranza de Aon Colombia.



PRESENTACION DE RESULTADOS Y ALTERNATIVAS DE LA SOLUCION DEL PROBLEMA

Clientes

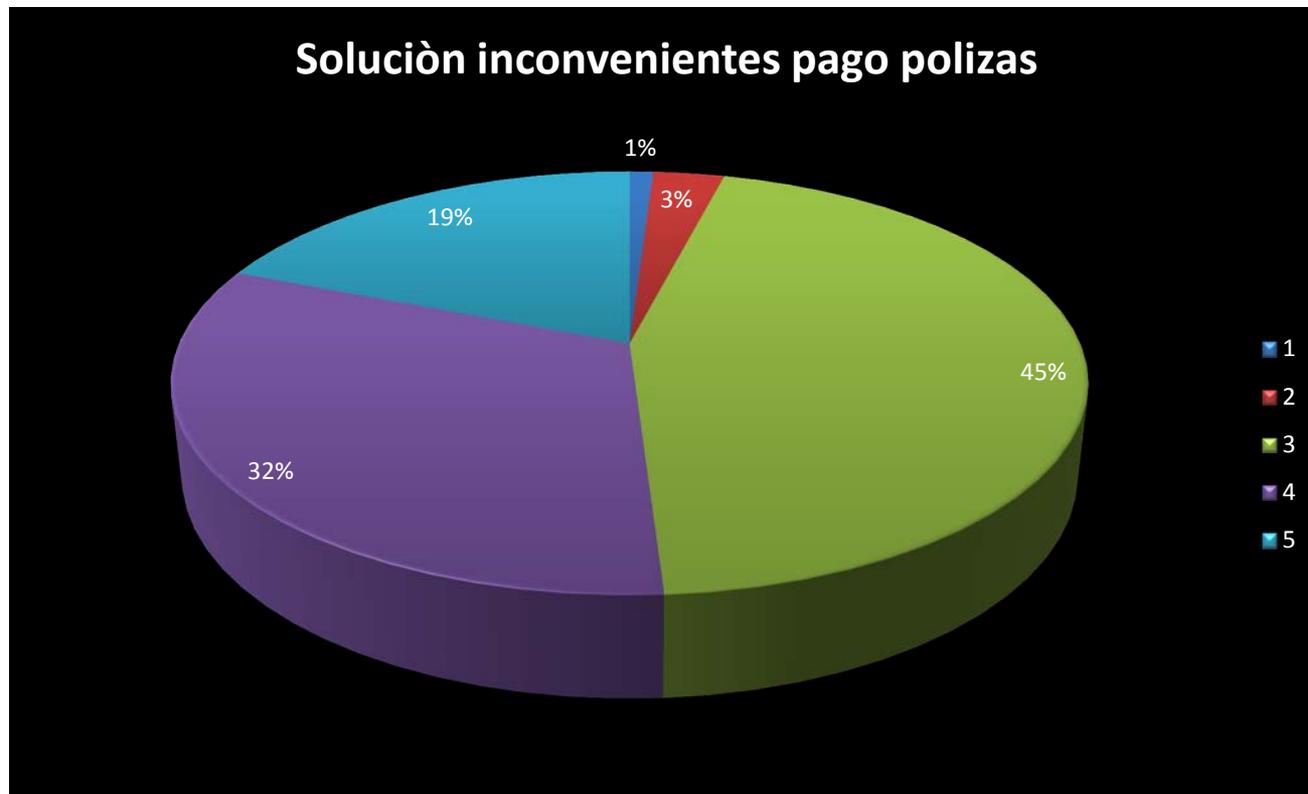
1. Identificar las deficiencias actuales del proceso de cobranza de Aon Colombia.



PRESENTACION DE RESULTADOS Y ALTERNATIVAS DE LA SOLUCION DEL PROBLEMA

Cientes

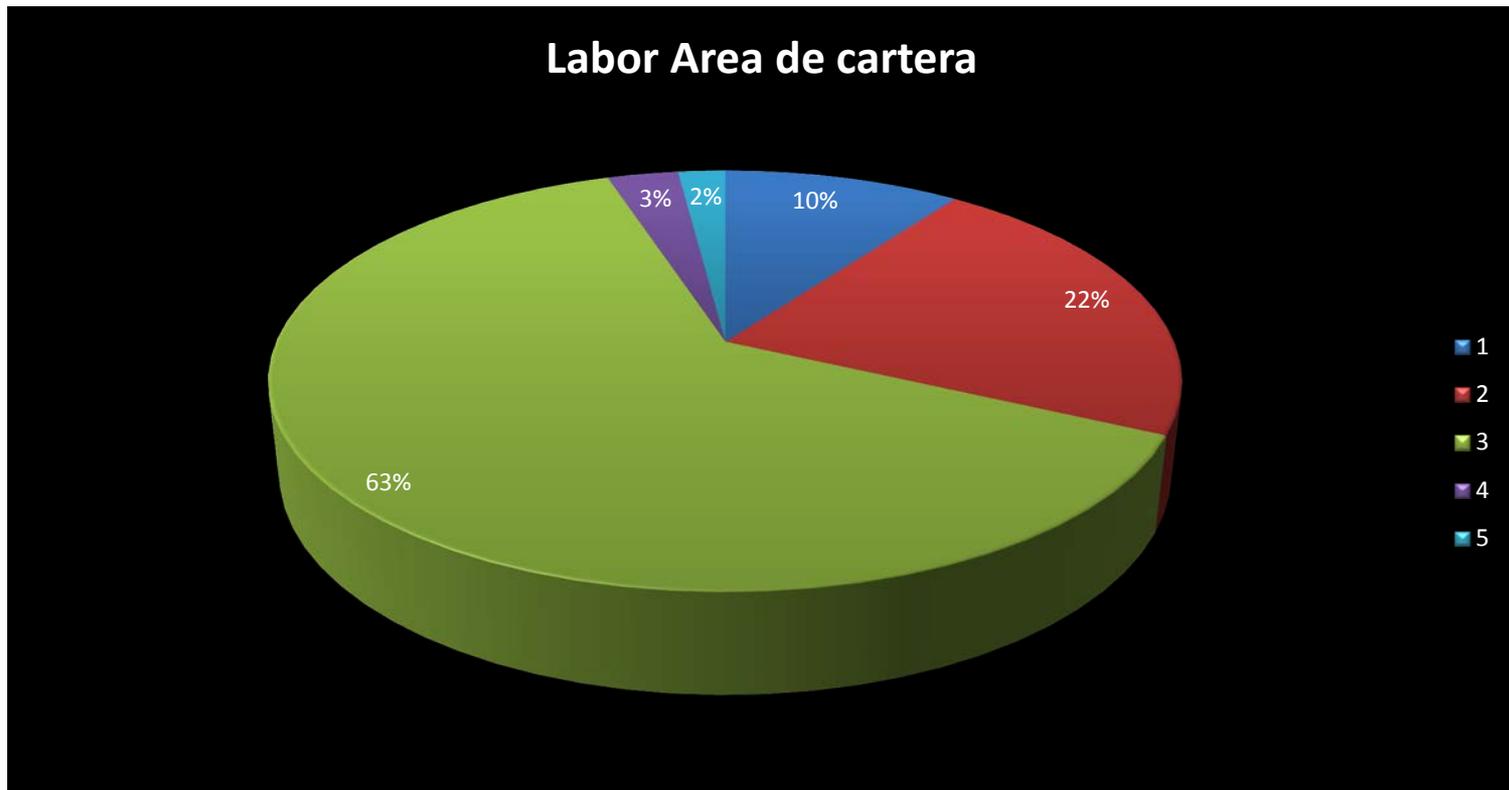
1. Identificar las deficiencias actuales del proceso de cobranza de Aon Colombia.



PRESENTACION DE RESULTADOS Y ALTERNATIVAS DE LA SOLUCION DEL PROBLEMA

Clientes

1. Identificar las deficiencias actuales del proceso de cobranza de Aon Colombia.



PRESENTACION DE RESULTADOS Y ALTERNATIVAS DE LA SOLUCION DEL PROBLEMA

Clientes

1. Identificar las deficiencias actuales del proceso de cobranza de Aon Colombia.

Estar continuamente generando llamadas a los clientes antes del vencimiento de sus facturas.

Realizar cobros acorde a los convenios de proveedores que se tienen.

Estar en continua comunicación con las aseguradoras para informar oportunamente los compromisos de pago.

Si una póliza debe ser casi pago de inmediato, debe realizarse unos convenios de pago con la aseguradora que se acomode tanto al cliente como a ellas y evitar cualquier tipo de cancelación o bloqueo de expedición de pólizas.

¿Qué procesos importantes considera que puede implementar AON para mejorar la eficiencia del proceso de cartera?

PRESENTACION DE RESULTADOS Y ALTERNATIVAS DE LA SOLUCION DEL PROBLEMA

Servicio al cliente

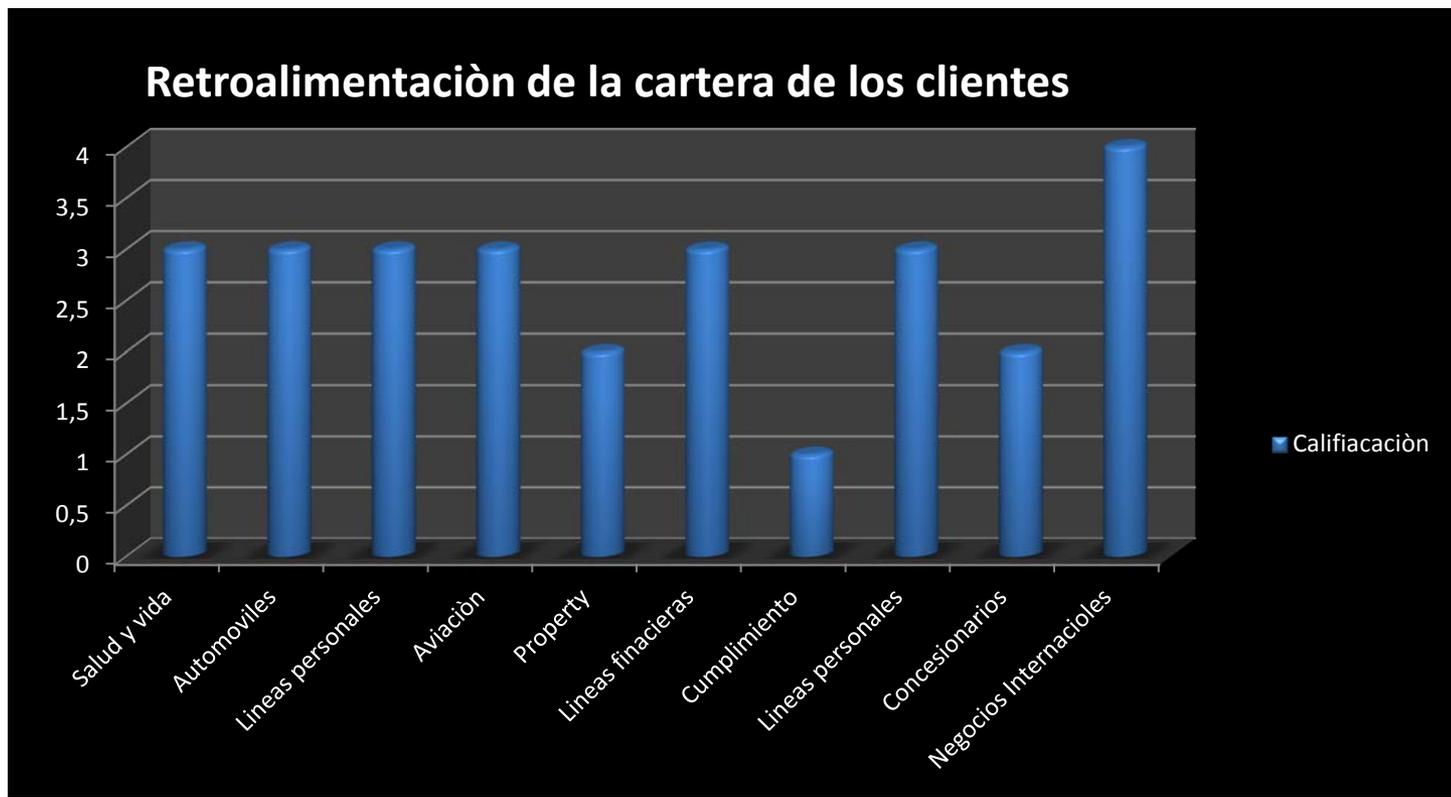
1. Identificar las deficiencias actuales del proceso de cobranza de Aon Colombia.



PRESENTACION DE RESULTADOS Y ALTERNATIVAS DE LA SOLUCION DEL PROBLEMA

Servicio al cliente

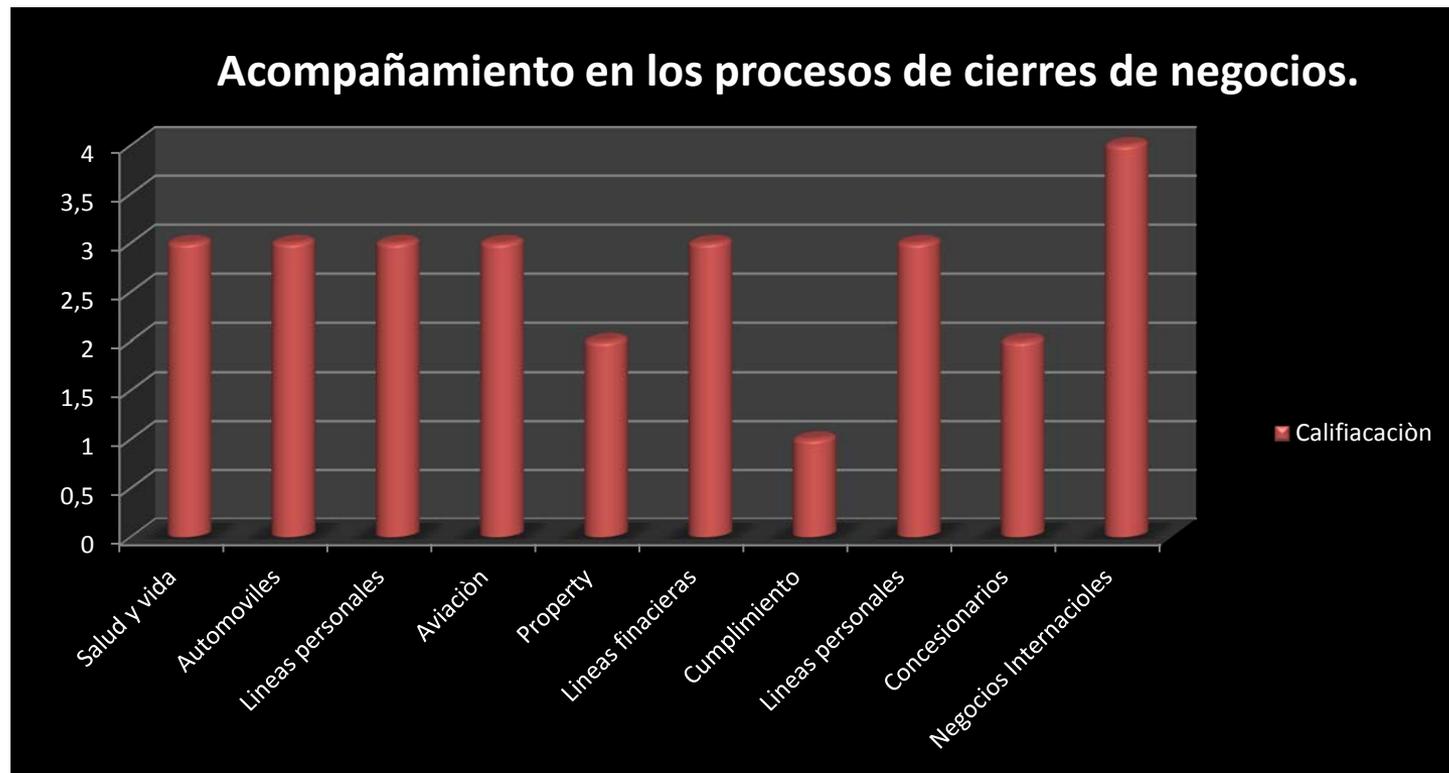
1. Identificar las deficiencias actuales del proceso de cobranza de Aon Colombia.



PRESENTACION DE RESULTADOS Y ALTERNATIVAS DE LA SOLUCION DEL PROBLEMA

Servicio al cliente

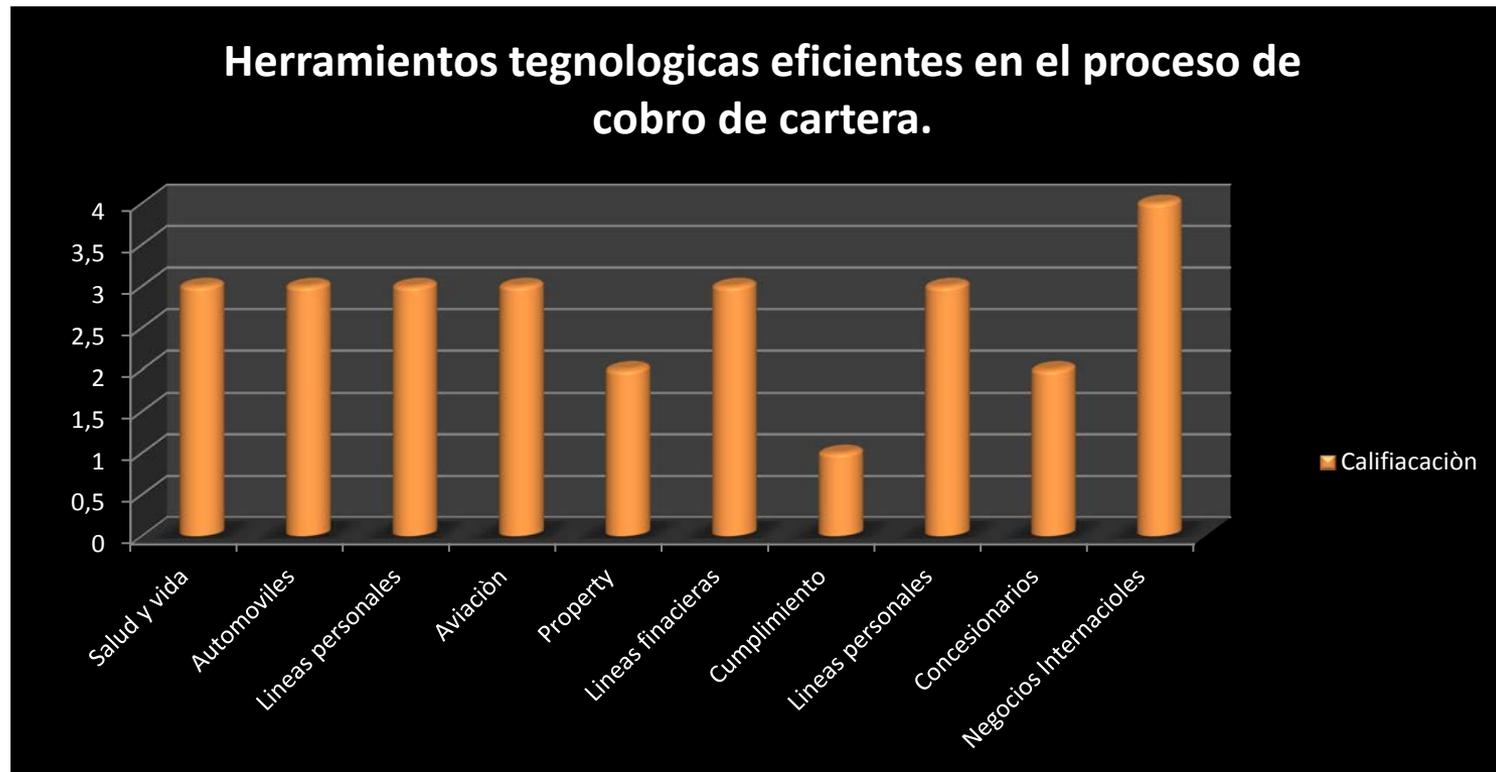
1. Identificar las deficiencias actuales del proceso de cobranza de Aon Colombia.



PRESENTACION DE RESULTADOS Y ALTERNATIVAS DE LA SOLUCION DEL PROBLEMA

Servicio al cliente

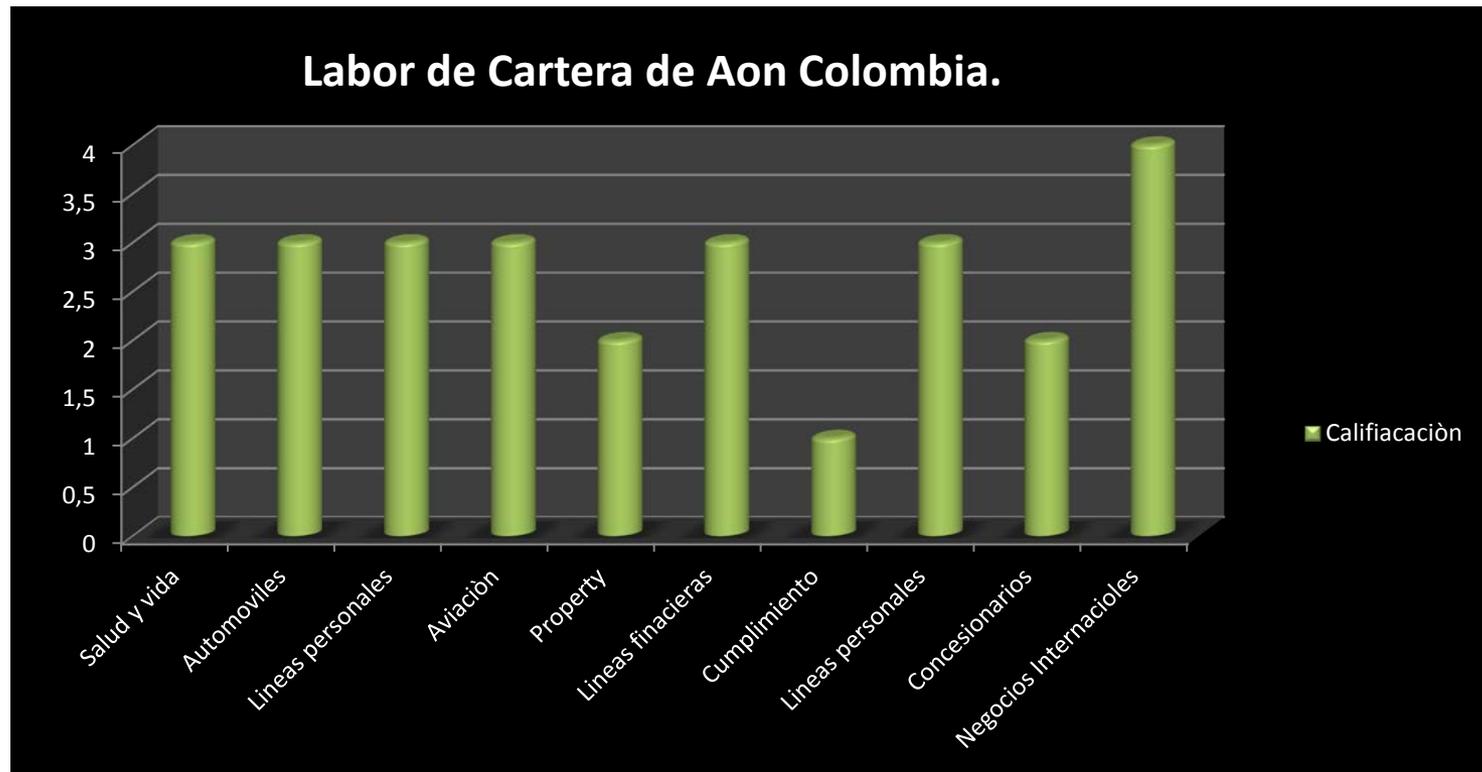
1. Identificar las deficiencias actuales del proceso de cobranza de Aon Colombia.



PRESENTACION DE RESULTADOS Y ALTERNATIVAS DE LA SOLUCION DEL PROBLEMA

Servicio al cliente

1. Identificar las deficiencias actuales del proceso de cobranza de Aon Colombia.



PRESENTACION DE RESULTADOS Y ALTERNATIVAS DE LA SOLUCION DEL PROBLEMA

Servicio al cliente

1. Identificar las deficiencias actuales del proceso de cobranza de Aon Colombia.

¿Qué procesos importantes considera que puede implementar AON para mejorar la eficiencia del proceso de cartera?

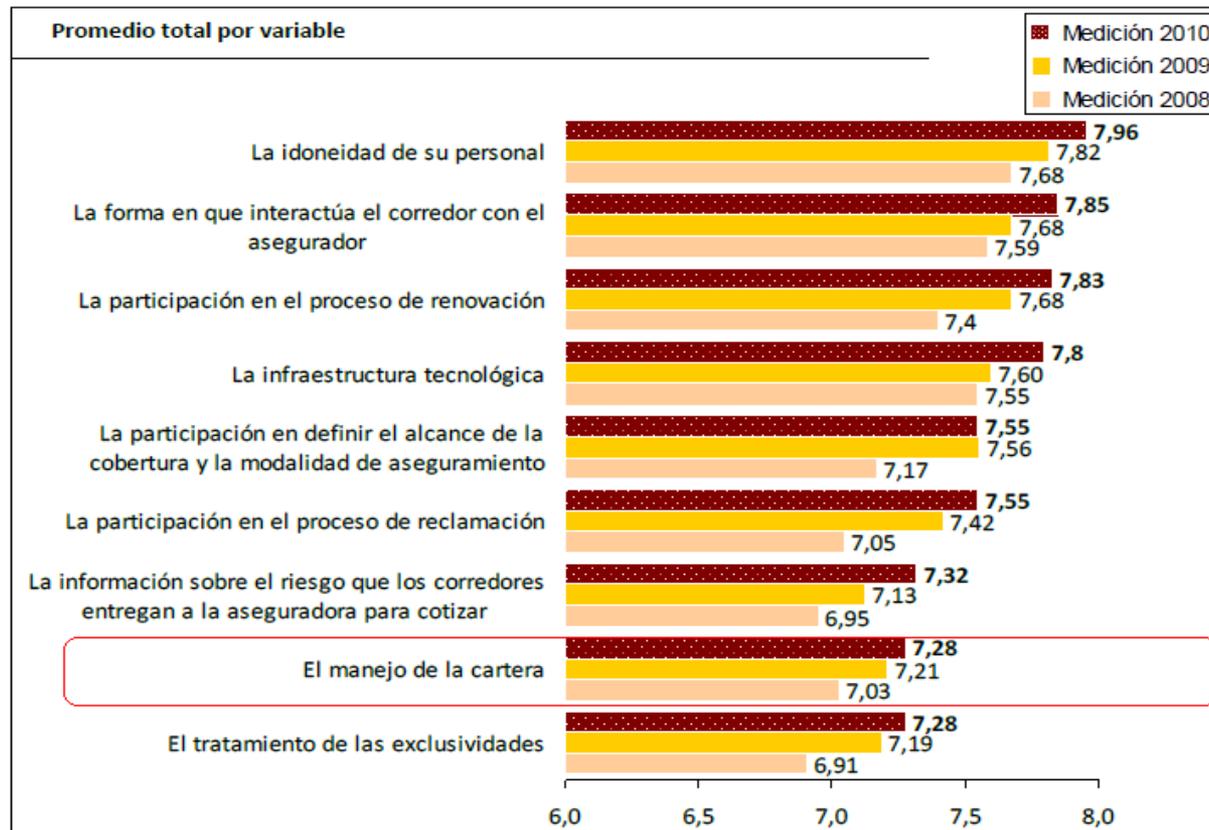
Envío reporte de cartera de los clientes tan pronto pasan los 30 días después de facturada la póliza.

Para nosotros el área de cartera es un apoyo muy importante en la labor de atención al cliente.

El tiempo de respuesta en cuanto al pago a las compañías de seguros y no generar malestar con el cliente.

PRESENTACION DE RESULTADOS Y ALTERNATIVAS DE LA SOLUCION DEL PROBLEMA

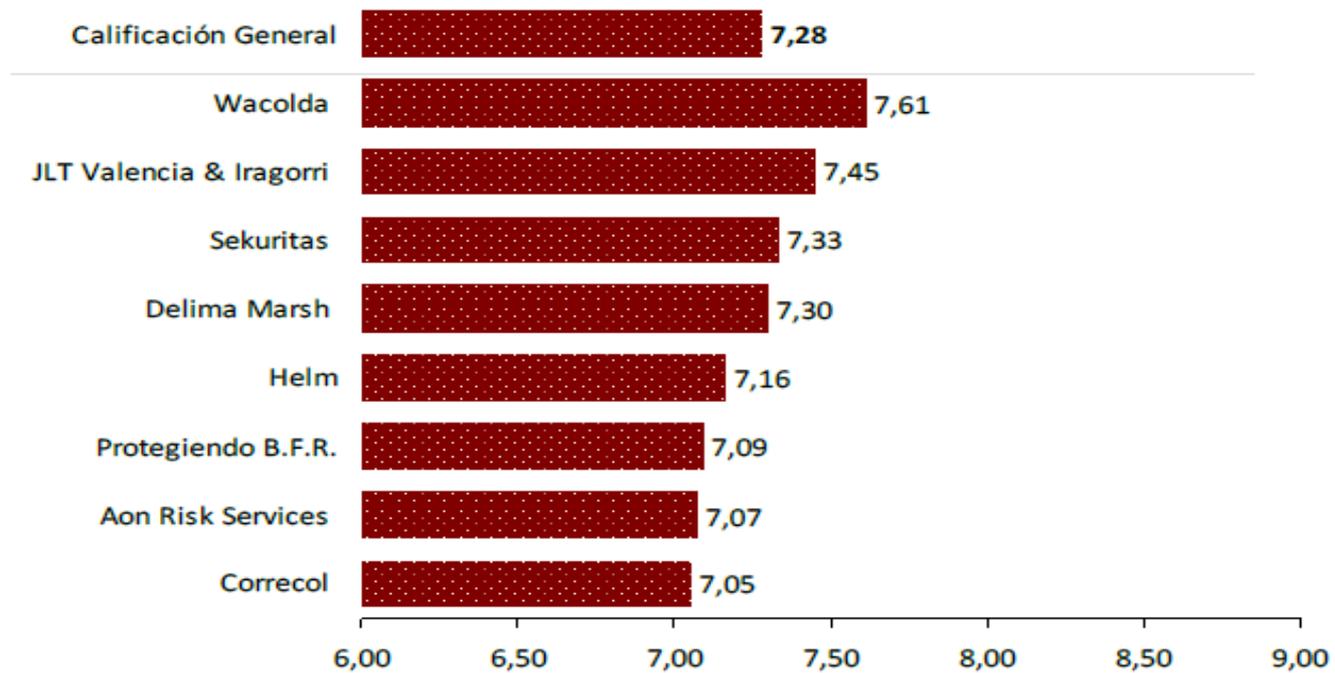
2. Identificar como se encuentra el proceso de cartera frente a los competidores.



PRESENTACION DE RESULTADOS Y ALTERNATIVAS DE LA SOLUCION DEL PROBLEMA

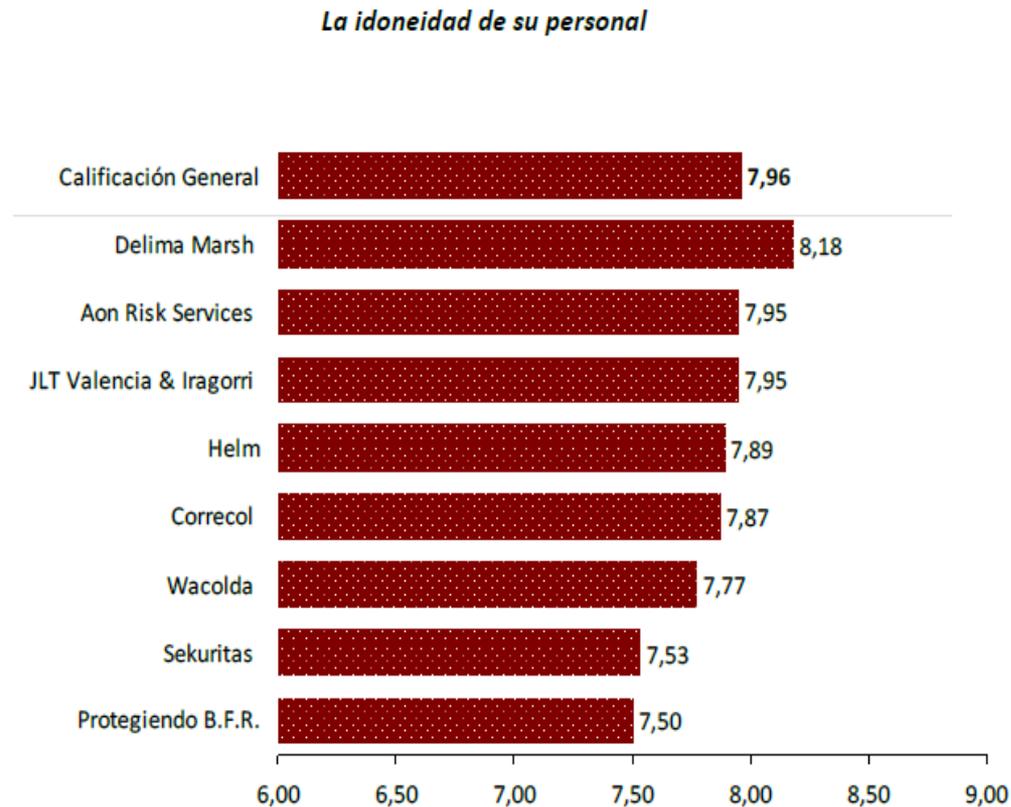
2. Identificar como se encuentra el proceso de cartera frente a los competidores.

El manejo de la cartera



PRESENTACION DE RESULTADOS Y ALTERNATIVAS DE LA SOLUCION DEL PROBLEMA

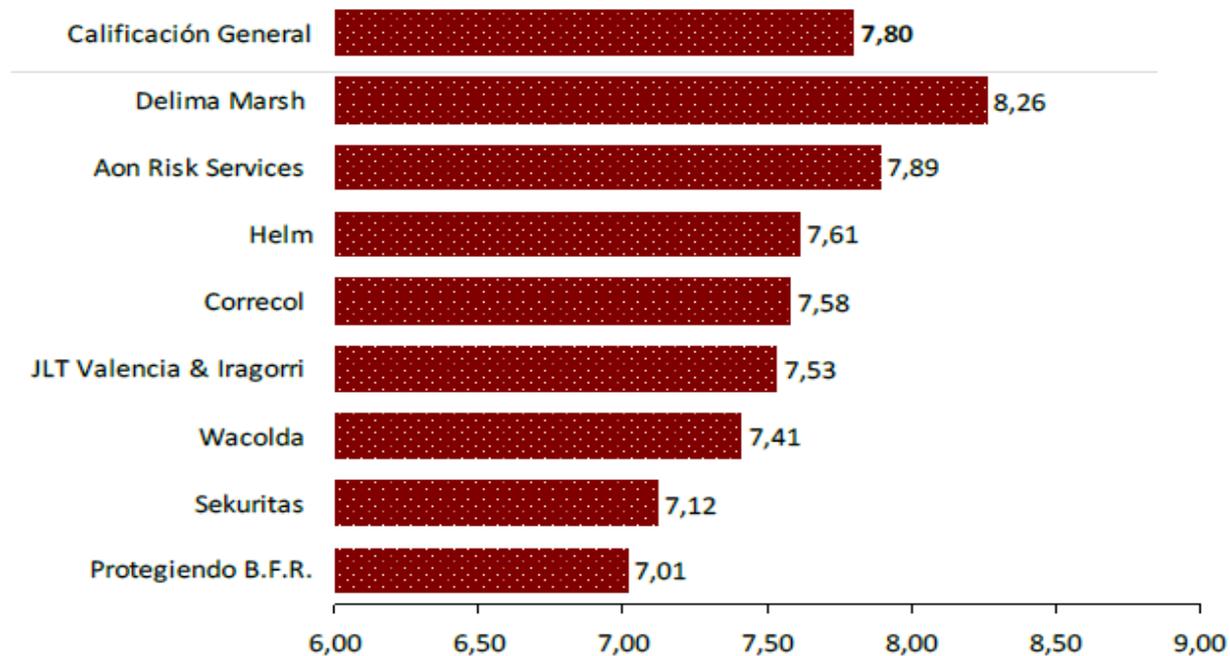
2. Identificar como se encuentra el proceso de cartera frente a los competidores.



PRESENTACION DE RESULTADOS Y ALTERNATIVAS DE LA SOLUCION DEL PROBLEMA

2. Identificar como se encuentra el proceso de cartera frente a los competidores.

La infraestructura tecnológica



PRESENTACION DE RESULTADOS Y ALTERNATIVAS DE LA SOLUCION DEL PROBLEMA

3. Identificar oportunidades de cobranzas en el sistema que utiliza Aon (Aon Acces).

PRIMAS PENDIENTES POR LEGALIZAR - 25 Páginas FINALIZADO

Utilidades InBroker

Ejecutar Abrir Nuevo

AON

PRIMAS PENDIENTES POR LEGALIZAR

TIPO	CONF	CLIENTE	FECHAS	INDIC	MONED	IMPORTE	DESCRIPCION	DESCR	CONCEPTO	IMPORTE	GERENTE	CLIENTE	MONEDA	EFECTIVO
180	6337	VACHEN DE COLOMBIA	04/02/2011	24	Cs	37,400.00	FRAN PFO 80038728 ANDRO	00113220	DEPOSITOS POR PUJAS RECAUSAS	37,400.00	OHM - CARLOS SAEZ JH	YBLACO, SAIGO		
180	7472	LABSING BOGOTA	24/02/2011	30	Cs	45,200.00	SOAT 31128450 DOC IE 298397	00105310	DEPOSITOS POR PUJAS RECAUSAS	45,200.00	OHM - CARLOS SAEZ JH	YBLACO, SAIGO		
180	7908	SMS GROUP LTDA	02/02/2011	79	Cs	19,898.12	FRAN PUHA SFO 1001078	00105310	DEPOSITOS POR PUJAS RECAUSAS	19,898.12	OHM - CARLOS SAEZ JH	YBLACO, SAIGO		
180	7912	SMS GROUP LTDA	04/02/2011	9	Cs	78,928.00	FRAN PFO 3845028941 SMS GROUP	00105310	DEPOSITOS POR PUJAS RECAUSAS	78,928.00	OHM - CARLOS SAEZ JH	YBLACO, SAIGO		
180	7910	A BROTTL LABORATORIO	24/02/2011	9	Cs	550,000.00	FRAN AHN 716 2001024	00113220	AN AHO A HOROS - 05007995	550,000.00	OHM - CARLOS SAEZ JH	YBLACO, SAIGO		
180	7913	A BROTTL LABORATORIO	07/02/2011	1	Cs	45,538.90	FRAN AHN 716 2001023	00113220	AN AHO A HOROS - 05007995	45,538.90	OHM - CARLOS SAEZ JH	YBLACO, SAIGO		
180	7909	A BONOS COLOMBIANOS	24/02/2011	399	Cs	11,363,361.00	FRAN OCCI SMI 10010200	00113220	BAVCO DE OCCIDENTE 2 28000014	11,363,361.00	OHM - CARLOS SAEZ JH	YBLACO, SAIGO		
180	7905	A BONOS COLOMBIANOS	24/02/2011	47	Cs	10,342,751.00	FRAN OCCI SMI 10010200	00113220	BAVCO DE OCCIDENTE 2 28000014	10,342,751.00	OHM - CARLOS SAEZ JH	YBLACO, SAIGO		
180	7903	A BONOS COLOMBIANOS	24/02/2011	47	Cs	4,311,951.00	FRAN OCCI SMI 10010200	00113220	BAVCO DE OCCIDENTE 2 28000014	4,311,951.00	OHM - CARLOS SAEZ JH	YBLACO, SAIGO		
180	7908	A BONOS COLOMBIANOS	17/02/2011	27	Cs	399,790.00	FRAN OCCI SMI 10010200	00113220	BAVCO DE OCCIDENTE 2 28000014	399,790.00	OHM - CARLOS SAEZ JH	YBLACO, SAIGO		
180	7926	A BONOS COLOMBIANOS	06/02/2011	3	Cs	399,790.00	OCCI SMI 10010200	00113220	BAVCO DE OCCIDENTE 2 28000014	399,790.00	OHM - CARLOS SAEZ JH	YBLACO, SAIGO		
180	7917	ACABADOS Y	09/02/2011	4	Cs	590,000.00	FRAN BAVCOLO 086 0302001	00113220	BAVCOLOMBIA - X0707936	590,000.00	OHM - MAURICIO ACOSTA	YBLACO, SAIGO		
180	7912	ACCIONA NORWEGIA	24/02/2011	79	Cs	61,300.00	FRAN OCCI SMI 10010200	00113220	BAVCO DE OCCIDENTE 2 28000014	61,300.00	OHM - ANDRÉS HADENO	YBLACO, SAIGO		
180	7910	A BQUINA DE ANTIOQUIA	24/02/2011	30	Cs	55,379,961.00	FRAN BAVCOLOMBIA 964	00113220	BAVCOLOMBIA - X0707936	55,379,961.00	OHM - ANDRÉS HADENO	YBLACO, SAIGO		
180	7907	A BQUINA DE ANTIOQUIA	13/02/2011	41	Cs	5,583,070.00	FRAN 39 320200 ANROLIN B DE	00113220	BAVCOLOMBIA - X0707936	5,583,070.00	OHM - ANDRÉS HADENO	YBLACO, SAIGO		
180	6282	AGENCIA CAUCASO	24/02/2011	297	Cs	11,481.00	FRAN OCCI SMI 10010200	00113220	COLHINA - 28010942	11,481.00	OHM - CARLOS SAEZ JH	CADENA GONZALEZ		
180	7698	AGENCIA CAUCASO	24/02/2011	30	Cs	200,700.00	FRAN OCCI SMI 10010200	00105310	DEPOSITOS POR PUJAS RECAUSAS	200,700.00	OHM - CARLOS SAEZ JH	CADENA GONZALEZ		
180	7917	AGENCIA DE AGUAS	24/02/2011	39	Cs	37,725.00	FRAN OCCI SMI 10010200	00113220	BAVCO DE OCCIDENTE 2 28000014	37,725.00	OHM - CARLOS SAEZ JH	CADENA GONZALEZ		
180	7906	AGENCIA DE AGUAS	19/02/2011	45	Cs	1,970,837.00	FRAN OCCI SMI 10010200	00113220	BAVCO DE OCCIDENTE 2 28000014	1,970,837.00	OHM - CARLOS SAEZ JH	CADENA GONZALEZ		
180	7927	AGUARDON DE VENEZUELA	04/02/2011	3	Cs	1,004,720.00	DOC IE 369602 10024 10024	00105310	DEPOSITOS POR PUJAS RECAUSAS	1,004,720.00	OHM - DOSSIE VIVIANA SUAREZ	YBLACO, SAIGO		
180	7980	AGUIAR ROJAS, FABIO	04/02/2011	3	Cs	699,700.00	FRAN PUHA 10124 10124	00105310	DEPOSITOS POR PUJAS RECAUSAS	699,700.00	OHM - DOSSIE VIVIANA SUAREZ	YBLACO, SAIGO		
180	7970	AGUIAR HENAN ORTIZ	24/02/2011	39	Cs	30,707.00	FRAN 2402001 ORTIZ AGUIAR	00113220	BAVCOLOMBIA - X0707936	30,707.00	OHM - ANDRÉS HADENO	YBLACO, SAIGO		
180	6306	ARBE SA	24/02/2011	30	Cs	31,261,281.00	FRAN COLH 082 24010200	00113220	COLHINA - 28010942	31,261,281.00	OHM - ANDRÉS HADENO	YBLACO, SAIGO		
180	7904	A GATEL ACENT DE	17/02/2011	27	Cs	5,172,197.14	FRAN AHN 716 2001016	00113220	AN AHO A HOROS - 05007995	5,172,197.14	OHM - MAURICIO ACOSTA	YBLACO, SAIGO		
180	7908	A GATEL ACENT DE	17/02/2011	27	Cs	40,303.65	FRAN AHN 716 2001014	00113220	AN AHO A HOROS - 05007995	40,303.65	OHM - MAURICIO ACOSTA	YBLACO, SAIGO		
180	7918	A GARRA HONDA SMI	04/02/2011	3	Cs	20,000.00	FRAN 20001 SMI A GARRA	00113220	BAVCOLOMBIA - X0707936	20,000.00	OHM - MAURICIO ACOSTA	YBLACO, SAIGO		
180	7910	A GARRA HONDA SMI	10/02/2011	3	Cs	1,000,000.00	FRAN 20001 SMI A GARRA	00000000	NO IDENTIFICADAS	1,000,000.00	OHM - CARLOS SAEZ JH	CADENA GONZALEZ		
180	7914	A FONDO COMISA	27/02/2011	302	Cs	83,000.00	FRAN 2402001 A FONDO COMISA	00113220	BAVCOLOMBIA - X0707936	83,000.00	OHM - ANDRÉS HADENO	YBLACO, SAIGO		
180	7915	A FONDO URIBE S R CIA	04/02/2011	3	Cs	251,480.00	FRAN 3845028941 SMS GROUP	00000000	NO IDENTIFICADAS	251,480.00	OHM - ANDRÉS HADENO	YBLACO, SAIGO		
180	7916	A FONDO URIBE S R CIA	11/02/2011	2	Cs	344,000.00	FRAN 3845028941 SMS GROUP	00105310	DEPOSITOS POR PUJAS RECAUSAS	344,000.00	OHM - ANDRÉS HADENO	YBLACO, SAIGO		
180	7918	A GARRA SA	24/02/2011	30	Cs	6,720,410.00	FRAN OCCI SMI 10010200	00113220	BAVCO DE OCCIDENTE 2 28000014	6,720,410.00	OHM - ANDRÉS HADENO	YBLACO, SAIGO		
180	6706	A LDO SA	14/02/2011	173	Cs	3,595,600.00	FRAN COLHINA 770 13020010	00113220	COLHINA 28000770	3,595,600.00	OHM - ANDRÉS HADENO	YBLACO, SAIGO		
180	7916	ALI HWY TRAFICOT	09/02/2011	4	Cs	67,546.00	FRAN BAVCOLO 086 0302001	00113220	BAVCOLOMBIA - X0707936	67,546.00	OHM - ANDRÉS HADENO	YBLACO, SAIGO		
180	7955	ALMACENADORA	11/02/2011	2	Cs	78,971.00	DOC IE 369602 10024 10024	00105310	DEPOSITOS POR PUJAS RECAUSAS	78,971.00	OHM - ANDRÉS HADENO	YBLACO, SAIGO		
180	6969	A MACENES GEMERAS DE	13/02/2011	115	Cs	1,316,000.00	FRAN AHN 716 2001010	00113220	AN AHO A HOROS - 05007995	1,316,000.00	OHM - CARLOS SAEZ JH	YBLACO, SAIGO		
180	6987	A MACENES GEMERAS DE	10/02/2011	34	Cs	31,381,281.00	FRAN 10124 10124 10124	00105310	DEPOSITOS POR PUJAS RECAUSAS	31,381,281.00	OHM - CARLOS SAEZ JH	YBLACO, SAIGO		
180	7917	A MACENES GEMERAS DE	14/02/2011	39	Cs	36,781,000.00	FRAN PUHA 10124 10124	00105310	DEPOSITOS POR PUJAS RECAUSAS	36,781,000.00	OHM - CARLOS SAEZ JH	YBLACO, SAIGO		
180	7916	A MACENES GEMERAS DE	09/02/2011	4	Cs	296,610.00	FRAN 10124 10124 10124	00105310	DEPOSITOS POR PUJAS RECAUSAS	296,610.00	OHM - CARLOS SAEZ JH	YBLACO, SAIGO		

Menú Reportes

Ejecutar Abrir Nuevo

- REPORTES DE SINIESTROS
- REPORTES DE PRODUCCION
- REPORTES CARTERA
- BUSQUEDA DE FACTURAS DIAN
- COMPROBANTES DE MDI
- CONSULTA COMISIONES
- DETALLE DE LIQUIDACIONES AON AFFINITY
- ORD_PRIM_SEG_COB, ORD_PRIM_TOT_COB
- PRIMAS PENDIENTES POR LEGALIZAR **REPORTE CARTERA SUPERIOR A 30 DÍAS Y MENOR 45 DÍAS.**
- REPORTES LEGALIZADOS
- REPORTES DE TESORERIA **REPORTE CARTERA SUPERIOR A 45 DÍAS**
- REPORTES DE CIERRE CONTABLE
- Reportes sin grupo

Cerrar

PRESENTACION DE RESULTADOS Y ALTERNATIVAS DE LA SOLUCION DEL PROBLEMA

3. Generar una estrategia de cobro eficiente para los clientes de Aon Colombia.

Acuerdos de cobro con las aseguradoras y ampliación de bloqueos y cancelación.

ASEGURADORA	POLITICA BLOQUEO	POLITICA CANCELACION	ENTIDAD DE COBRO
SEGUROS GENERALES SURAMERICANA S.A.	Por vigencia	60 dias	Call Center de la compañía menor a 60 dias y lo mayor por sucursal.
SEGUROS DE VIDA SURAMERICANA S.A.	Por vigencia	60 dias	Call Center de la compañía menor a 60 dias y lo mayor por sucursal.
MAPFRE SEGUROS GENERALES DE COLOMBIA S.A.	No bloquean	45 dias individuales 60 dias las revocables	Se estan trabajando con Serviefectivo
SEGUROS COMERCIALES BOLIVAR S.A.	No bloquean	90 dias autos 45 dias	No entidad de cobro
CHARTIS SEGUROS COLOMBIA S.A.	No bloquean	60 dias	No entidad de cobro solo financiacion
ROYAL Y SUNALLIANCE SEGUROS (COLOMBIA) S.A.	No bloquean	31 dias	No entidad de cobro
BBVA SEGUROS GANADERO CIA DE SEG. S.A.	No bloquean	60 dias	Serviefectivo
MAPFRE COLOMBIA VIDA SEGUROS S.A	No bloquean	No cancelan	Se estan trabajando con Serviefectivo
ASEGURADORA SOLIDARIA DE COLOMBIA	No bloquean	60 dias	No entidad de cobro
CIA MUNDIAL DE SEGUROS S.A.	75 Dias	90 Dias	No entidad de cobro
LIBERTY SEGUROS S.A.	60 dias	60 dias	No entidad de cobro solo financiacion
CHUBB DE COLOMBIA COMPANIA DE SEGUROS S.A.	60 dias	45 a 60 dias	No entidad de cobro
LIBERTY SEGUROS DE VIDA S.A	60 dias	60 dias	No entidad de cobro solo financiacion
CIA ASEG DE FIANZAS S.A.CONFIANZA	45 Dias	90 Dias	Serviefectivo
SEGUROS COLPATRIA S.A	45 Dias	60 Dias	Imagine
SEGUROS LA EQUIDAD S.A.	45 dias	45 dias	No entidad de cobro

PRESENTACION DE RESULTADOS Y ALTERNATIVAS DE LA SOLUCION DEL PROBLEMA

3. Generar una estrategia de cobro eficiente para los clientes de Aon Colombia.

Negociación de castigos o anulación de cartera de imposible recaudo.

Datos					
EDAD	CARTERA	PRIMAS	COMISIONES	Suma de PROVISION	Suma de #Registros
0-30		48.824.775.049,07	4.384.334.340,84	0,00	9.213,00
31-60		14.727.878.848,62	1.667.925.037,03	16.679.250,62	4.603,00
61-90		9.921.946.272,84	671.807.412,23	134.361.482,72	2.495,00
91-180		3.654.585.408,07	314.261.438,74	157.130.719,78	3.232,00
X181-9999		2.539.175.955,88	194.545.548,13	194.545.548,21	4.944,00
Total general		79.668.361.534,48	7.232.873.776,97	502.717.001,33	24.487,00

Conclusiones

En el campo financiero destaca la importancia de definir acertadas políticas crediticias y de cobro ligadas de forma inseparable a los objetivos de la organización, planteados en su estrategia empresarial, su misión y visión de la empresa.

El aporte de las Cuentas por Cobrar en el grupo del Activo Corriente tiene su incidencia en el Capital de trabajo de las empresas. De allí que la cartera, representa en muchas actividades, el principal ítem de importancia financiera en los activos corrientes de una empresa.

Las ventas a crédito son ya una imperiosa necesidad si queremos captar créditos, siempre que implantemos políticas crediticias, tendremos que mantener un estricto control sobre el área de crédito y la administración de las Cuentas por Cobrar, no sólo porque nos puede representar graves pérdidas, sino que es la principal y más inmediata fuente de fondos.



AON

MUCHAS GRACIAS

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
INSTITUTO DE POSTGRADOS- FORUM
RESUMEN ANALÍTICO DE INVESTIGACIÓN (R.A.I)

ORIENTACIONES PARA SU ELABORACIÓN:

El Resumen Analítico de Investigación (RAI) debe ser elaborado en Excel según el siguiente formato registrando la información exigida de acuerdo la descripción de cada variable. Debe ser revisado por el asesor(a) del proyecto. EL RAI se presenta (quema) en el mismo CD-Room del proyecto.

No.	VARIABLES	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE
1	NOMBRE DEL POSTGRADO	Especialización Gerencia Estrategica
2	TÍTULO DEL PROYECTO	DESARROLLAR UN PROGRAMA DE COBRANZA LÍDER EN RECAUDO DE CARTERA PARA LOS CLIENTES ACTUALES Y POTENCIALES DE AON COLOMBIA.
3	AUTOR(es)	CINDY VIVIANA CAMACHO AREVALO
4	AÑO Y MES	25 de Enero de 2012
5	NOMBRE DEL ASESOR(a)	DAVID COHEN ROSALES
6	DESCRIPCIÓN O ABSTRACT	<p>Cuando se genera la cartera es necesario realizar su seguimiento mediante una adecuada administración. Que tiene características especiales: sus procedimientos son característicos; en ellos se deben seguir unas etapas, teniendo en cuenta los elementos que conforman su engranaje. Esto exige que la administración de la cartera deba ser eficiente dentro de los procesos de planeación, organización, ejecución (dirección) o revisión.</p> <p>Una de las más influyentes causas del deterioro de la cartera está en su poca o nula administración. Son pocos los sistemas con que se cuenta para hacer el seguimiento continuo de todos y de cada uno de los créditos otorgados. Por lo que es conveniente realizar esta investigación con el objeto de mantener un estado de cartera al día, garantizando el flujo de ingresos a la compañía y la cobertura a nuestros clientes (asegurados) aso como los convenios establecidos con los proveedores.</p>
7	PALABRAS CLAVES	Cuentas por cobrar, Cartera, Credito, Administración de Cartera, Recuperación, provisión, edad cartera, provision, Seguros, Riesgo, Prima, Comision, Cancelación, Aon Colombia.
8	SECTOR ECONÓMICO AL QUE PERTENECE EL PROYECTO	Sector Financiero/Sector Asegurador
9	TIPO DE ESTUDIO	TRABAJO APLICADO

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
INSTITUTO DE POSTGRADOS- FORUM
RESUMEN ANALÍTICO DE INVESTIGACIÓN (R.A.I)

ORIENTACIONES PARA SU ELABORACIÓN:

El Resumen Analítico de Investigación (RAI) debe ser elaborado en Excel según el siguiente formato registrando la información exigida de acuerdo la descripción de cada variable. Debe ser revisado por el asesor(a) del proyecto. EL RAI se presenta (quema) en el mismo CD-Room del proyecto.

No.	VARIABLES	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE
10	OBJETIVO GENERAL	Desarrollar un programa de cobranza de las cartera líder para los clientes actuales y potenciales de Aon Colombia permitiendo la prestación de un mejor servicio y generar indicadores de rotación y provisión de manera eficiente
11	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	Identificar las deficiencias actuales del proceso de cobranza de Aon Colombia. Identificar como se encuentra el proceso de cartera frente a los competidores Identificar en el sistema Aon Acces las oportunidades de generación de cobranzas automáticas Generar una estrategia de cobro eficiente para los clientes de Aon Colombia.

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
 INSTITUTO DE POSTGRADOS- FORUM
 RESUMEN ANALÍTICO DE INVESTIGACIÓN (R.A.I)

ORIENTACIONES PARA SU ELABORACIÓN:

El Resumen Analítico de Investigación (RAI) debe ser elaborado en Excel según el siguiente formato registrando la información exigida de acuerdo la descripción de cada variable. Debe ser revisado por el asesor(a) del proyecto. EL RAI se presenta (quema) en el mismo CD-Room del proyecto.

No.	VARIABLES	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE
12	RESUMEN GENERAL	<p>Aon Corporation es el proveedor líder mundial de servicios de gestión de riesgos, correduría de seguros y reaseguros y consultoría de recursos humanos y outsourcing. A través de sus más de 59.000 colaboradores en todo el mundo, Aon ofrece clientes un valor añadido a través de la gestión de riesgos innovadoras y eficaces soluciones de productividad laboral.</p> <p>Por tal razón en un mundo cada día más competitivo, son las ideas las que marcaran la diferencia. Ideas que nos abrirán las puertas empresariales, con una mirada basada en el constante mejoramiento y equilibrio entre los objetivos de la empresa y los del cliente. Es en éste sentido que la incorporación de nuevas estrategias, requerirán nuevas responsabilidades, que serán basadas en brindar soluciones con resultados positivos y significativos.</p> <p>En esta etapa la empresa ha de definir cuál será el nivel de importancia se le otorgará al mantenimiento de la cartera de clientes en el futuro, o de la parte que se identifique como rentable dentro de la misma, de otra forma, los errores que se puedan cometer basados en los resultados a corto plazo así como la ausencia de diferenciación entre clientes y las ventas, incidirían de forma negativa tanto en la retención como en la fidelización de los mismos.</p> <p>Mediante el análisis de las bases de datos de clientes las empresas disponen de una ventaja importante frente a la competencia. Primero, porque se pueden detectar los cambios y necesidades de un universo de clientes sobre los que disponemos una información relevante que es de difícil acceso para nuestros competidores. El esfuerzo para que la competencia sea capaz de detectar la totalidad de nuestra cartera o una parte de ella y establecer un mínimo de relaciones para llegar a alcanzar lo que se obtenido hasta ahora, involucra una gran inversión financiera. En segundo lugar, la ventaja competitiva vendrá derivada de la capacidad de reacción que las relaciones avanzadas nos proporcionan para hacer frente ante nuestros competidores.</p> <p>Por lo anterior el trabajo de investigación aplicada busca el mejoramiento de la gestión de servicio al cliente de Aon es preciso realizar un mejoramiento del área de Cartera para el logro de mejores resultados y generación de valores agregados a los clientes de Aon Colombia. Por tal razón se realizara un estudio de factibilidad para el desarrollo de recaudo de cartera líder par los clientes actuales y potenciales de Aon Colombia permitiendo la prestación de un mejor servicio y generar indicadores de rotación y provisión de manera eficiente.</p>

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
 INSTITUTO DE POSTGRADOS- FORUM
 RESUMEN ANALÍTICO DE INVESTIGACIÓN (R.A.I)

ORIENTACIONES PARA SU ELABORACIÓN:

El Resumen Analítico de Investigación (RAI) debe ser elaborado en Excel según el siguiente formato registrando la información exigida de acuerdo la descripción de cada variable. Debe ser revisado por el asesor(a) del proyecto. EL RAI se presenta (quema) en el mismo CD-Room del proyecto.

No.	VARIABLES	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE
13	CONCLUSIONES.	<p>En el campo financiero destaca la importancia de definir acertadas políticas crediticias y de cobro ligadas de forma inseparable a los objetivos de la organización, planteados en su estrategia empresarial, su misión y visión de la empresa.</p> <p>El aporte de las Cuentas por Cobrar en el grupo del Activo Corriente tiene su incidencia en el Capital de trabajo de las empresas. De allí que la cartera, representa en muchas actividades, el principal ítem de importancia financiera en los activos corrientes de una empresa.</p> <p>Las ventas a crédito son ya una imperiosa necesidad si queremos captar créditos, siempre que implantemos políticas crediticias, tendremos que mantener un estricto control sobre el área de crédito y la administración de las Cuentas por Cobrar, no sólo porque nos puede representar graves pérdidas, sino que es la principal y más inmediata fuente de fondos.</p> <p>Al abordar el punto inicial primordial del presente trabajo se debe enfatizar y relieves la importancia y la significación de la Administración de las Cuentas por Cobrar, por la trascendencia en los controles y seguridades que ameritan ser implementados.</p> <p>Si no existe una adecuada consideración de los factores antes descritos y si nuestros controles y seguridades fueran errados, nuestros planes financieros se verán seriamente afectados.</p> <p>Entonces, se hace necesario revisar, evaluar y actualizar aspectos relacionados tendientes a un control efectivo de las cobranzas.</p>

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
 INSTITUTO DE POSTGRADOS- FORUM
 RESUMEN ANALÍTICO DE INVESTIGACIÓN (R.A.I)

ORIENTACIONES PARA SU ELABORACIÓN:

El Resumen Analítico de Investigación (RAI) debe ser elaborado en Excel según el siguiente formato registrando la información exigida de acuerdo la descripción de cada variable. Debe ser revisado por el asesor(a) del proyecto. EL RAI se presenta (quema) en el mismo CD-Room del proyecto.

No.	VARIABLES	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE
14	FUENTES BIBLIOGRÁFICAS	LERMA, Héctor Daniel. Metodología de la investigación: Propuesta, Anteproyecto y Proyecto. Pereira: Universidad Tecnológica de Pereira, 1999. p. 23-40. BERNAL, Cesar Augusto. Metodología de la investigación para administración y economía. Bogotá: Pearson Educación de Colombia Ltda., 2000.p. 85-126. INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACION. Presentación de tesis, trabajo de grado y otros trabajos de investigación. Bogota: INCONTEC, 2006. p. 1-12. (NTC 1486) INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACION. Referencias bibliograficas para libro, folletos e informes. Bogota: INCONTEC, 2006. p. 10-15. (NTC 1160). PALACIOS, Fernando, Seguros Temas Esenciales. Bogota, Universidad de la Sabana, p. 12-44. CÓDIGO DE COMERCIO. 2008. Capitulo 1. p.170 OVIEDO, Acevedo Gilberto. El universo del Riesgo, seguro y reaseguro.2005. p.196

Vo Bo Asesor y Coordinador de Investigación:

CRISANTO QUIROGA OTÁLORA