

# PLAN ESTRATÉGICO DE NORMALIZACIÓN DE CARTERA Y COBRANZA

2026

## Contenido

1. OBJETIVOS.....	3
2. REPOSABLE.....	3
3. INDICADORES DE CARTERA.....	3
4. ESTRATEGIAS DE NORMALIZACION DE CARTERA.....	4
5. ASIGNACIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES.....	5
6. CONTROL Y EVALUACION: .....	5
7. ANEXOS .....	5

## PLAN ESTRATÉGICO DE NORMALIZACIÓN DE CARTERA

### 1. OBJETIVOS

#### 1.1 OBJETIVO GENERAL

Mantener la cartera vencida total por debajo del 8.26% en indicador de mora y 11.17% en indicador de riesgo el año 2026, mediante estrategias estructuradas de recuperación, seguimiento y normalización, con evaluación mensual, análisis de variaciones y ajustes operativos basados en resultados.

#### 1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- A través de este plan contribuir con la reducción del índice de morosidad del 8.26% y el de riesgo 11.17% establecido en el plan empresarial.
- Normalizar a los deudores que presenten dificultades para cumplir con el pago de sus obligaciones, ofreciendo las alternativas de arreglo de cartera aprobadas en el acuerdo de cartera art 4. Arreglos de cartera. Este proceso debe garantizar el análisis de la capacidad de pago del deudor, asegurar la trazabilidad de cada gestión realizada y la recuperación del crédito con las nuevas condiciones.
- Fortalecer la gestión de cobranza y reducir de manera significativa la cartera vencida.

### 2. REPOSABLE

El responsable principal será el **Asistente de Normalización de Cartera**, en coordinación con el área de Cartera y asesores de contacto y cobranza de cada agencia.

### 3. INDICADORES DE CARTERA

El responsable de este plan debe ir diariamente monitoreando los saldos de la cartera en mora y sus respectivas categorías con el fin de implementar las estrategias de tal forma que se dé cumplimiento a las metas establecidas.

- Indicador ICR mensual y acumulado.
- Variación de cartera por categoría (A, B, C, D, E).
- Porcentaje de normalización mensual.
- Índice de gestiones efectivas.
- Cumplimiento de acuerdos de pago.

Cada indicador se analizará **mensualmente**, comparando con metas definidas y generando alertas tempranas mediante un informe que será entregado a la dirección de cobranza y cartera

#### 3.1 PROYECCIONES DE CALIDAD DE LA CARTERA POR MORA – ICR.

Para dar cumplimiento a este plan estratégico es importante mantener los saldos tolerables por categoría y altura de mora, de tal manera que estos valores nos lleven a cumplir la meta de la calidad de la cartera por mora estipulada.

### 3.2 METAS DE NORMALIZACIÓN DE CARTERA.

Para ayudar a dar cumplimiento a las metas establecidas en el presente plan estratégico es necesario que como mínimo mensualmente el 3% de la cartera por altura de mora sea normalizada a través de los arreglos de cartera

### 4. ESTRATEGIAS DE NORMALIZACION DE CARTERA

Para dar cumplimiento a lo proyectado en este plan, se imparten las siguientes estrategias:

- 4.1.** Ofrecer **opciones de arreglo de cartera** asociados, deudores y codeudores, **segmentados según su nivel de riesgo**.
- 4.2.** Es importante que la cartera este segmentada para conocer qué sectores de la economía están siendo verdaderamente afectados, los deudores a los cuales se les identifique que su crisis es temporal utilizar los métodos persuasivos como (compromisos, acuerdos de pago, gestiones, visitas), los deudores que identifiquemos con crisis económicas definitivas ofrecerles las diferentes formas de arreglos de cartera aprobadas en el acuerdo de cartera art 4. Arreglos de cartera
- 4.3.** Realizar seguimiento mensual a las cosechas y monitoreo en las centrales de riesgo, con el fin de anticipar el deterioro de la cartera en los créditos, tanto aquellos con modalidad de pago por taquilla como por nómina,
- 4.4.** Realizar un seguimiento riguroso a los créditos cuya forma de pago esté asociada a descuento por nómina. Este control debe permitir la detección temprana de cualquier situación que interrumpa la aplicación del descuento, ya sea porque dejó de efectuarse o nunca se realizó. El objetivo es ofrecer una normalización oportuna que evite el rodamiento de la obligación y garantice la estabilidad del flujo de pago.
- 4.5.** Los asociados que cuenten con diferentes líneas de crédito y presenten moras recurrentes deberán unificar sus obligaciones en un solo crédito, mediante procesos de normalización o novación, según corresponda.
- 4.6.** Realizar un análisis exhaustivo de la situación económica del deudor, incluyendo ingresos, obligaciones financieras y capacidad de pago, a fin de garantizar decisiones precisas y evitar recalificaciones indebidas.
- 4.7.** Los deudores que hayan formalizado un arreglo de cartera se les realizará un seguimiento en el cobro de sus obligaciones, dada la naturaleza de mayor riesgo que representan, dicho control será a través de un informe mensual.
- 4.8.** En el Comité de Normalización, establecido por la cooperativa, se aprobarán, según cada caso, los acuerdos de pago (administrativo, Prejurídico y jurídico) que permitan la regularización y cumplimiento oportuno de las obligaciones.

## 5. ASIGNACIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

Para cumplir este objetivo, se asignaron asesores de contacto y cobranza para realizar la gestión de recuperación de cartera en cada agencia, quienes serán responsables de apoyar la ejecución del presente plan estratégico, así como para atender las demás funciones inherentes al área de cartera.

- 5.1.** Realizar vistas una vez agotados los canales autorizados por el deudor según ley 2300 de 2023 y que no se haya podido establecer contacto directo con el asociado, es necesario dejar el respectivo registro y trazabilidad de la gestión. **CAMPAÑAS**

Realizar campañas juntamente con la abogada del Prejurídico y Analista de Cobranza, para convocar a todos los asociados deudores y codeudores que están en mora y constantemente permanecen en pre jurídico con el fin que salgan de este estado.

## 6. CONTROL Y EVALUACIÓN:

Se deberá efectuar mensualmente un control y una evaluación de la normalización de créditos a través de herramientas de medición e indicadores claves que permita conocer con objetividad el avance de la normalización, con indicadores como:

Porcentaje de créditos normalizados frente a la mora, índice de cumplimiento de acuerdos (cumplidos vs. incumplidos) y la recuperación monetaria efectiva frente al total adeudado. Estos indicadores, analizados por segmento de riesgo y tipología de deudor, brindan una base sólida para priorizar acciones.

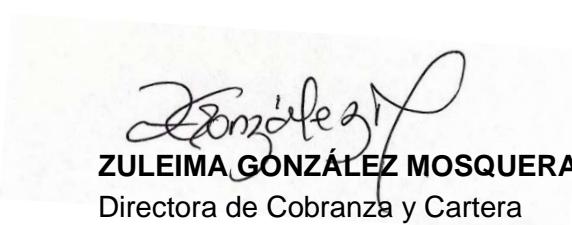
## 7. ANEXOS

### FORMATO SOLICITUD DE ARREGLO DE CARTERA

**Fecha aprobación:** 24 de enero de 2026



**NESTOR BONILLA RAMIREZ**  
Gerente General



**ZULEIMA GONZÁLEZ MOSQUERA**  
Directora de Cobranza y Cartera