

El Paradigma Auctoritas en la Gestión de Crédito: De la Coacción Tradicional a la Cobranza Empática y Sostenible

Índice

1.0 Introducción: La Crisis Silenciosa del Sobreendeudamiento y el Fracaso del Modelo Punitivo

2.0 La Arquitectura Cognitiva del Endeudamiento: El Impuesto de Ancho de Banda y la Psicología de la Escasez

2.1 La Mentalidad de Escasez y la Reducción Drástica de la Función Ejecutiva

2.2 La Hipótesis de la Contabilidad Mental y la Fragmentación del Pasivo

3.0 Anatomía de las Prácticas Abusivas de Cobranza: De la Coacción a la Violencia Estructural

3.1 El Acoso Sistemático, la Frecuencia de Contacto y el "Punto de Inflexión" Psicológico

3.2 Impacto Psiquiátrico, Ideación Suicida y Desesperación Crónica

4.0 La Ingeniería de la Vergüenza, la Estigmatización y la Destrucción de la Autoestima

4.1 La Visibilidad Excesiva y la Exposición ante la Red Social

5.0 Desinformación Crediticia y el Terror de las Amenazas Legales Desproporcionadas

5.1 La Instrumentalización del Miedo y las Amenazas de Embargo

5.2 Retención de Garantías, Refinanciación Punitiva y el "Libre Deuda"

6.0 El Ecosistema de Deuda en América Latina y el Caso Crítico de Uruguay

6.1 Radiografía del Endeudamiento Físico en Uruguay (BCU y UDELAR)

6.2 El Costo Psicológico Local de la Crisis Crediticia

7.0 El Clearing de Informes y la Institucionalización de la "Muerte Civil" Financiera

8.0 Marco Regulatorio y Conflicto del Consumidor: Análisis del UDECO

8.1 Evidencia del Fracaso Privado: Las Mediaciones de UDECO 2024

8.2 Las Leyes de Intangibilidad Salarial frente a las Falsas Amenazas

9.0 El Modelo 'Auctoritas': Innovación Estructural, Empatía y Ética Operativa por Sincronía S.A.S.

9.1 La Transición Estratégica: De la Hegemonía de la Potestas a la Persuasión de la Auctoritas

10.0 La Eficiencia Económica Cuantificable de la Empatía y el Retorno Social sobre la Inversión (SROI)

10.1 Cuantificando el Valor Social: La Métrica SROI y los Ahorros Sistémicos

10.2 La Reconstrucción de la Confianza como Principal Activo Estratégico Corporativo

11.0 Evidencia Empírica Cualitativa: El Impacto Transformador en la Voz de los Ciudadanos

11.1 Intervención en Crisis y Contención de Riesgos de Salud Mental

11.2 Restauración de la Dignidad frente al Maltrato Institucionalizado

11.3 La Desmitificación del "Mal Pagador": Voluntad de Pago y Resiliencia Estructural

12.0 Innovación Tecnológica: El CRM Predictivo y la Gamificación del Proceso de Cobranza

13.0 Conclusiones Estratégicas y Declaración de Impacto Institucional

13.1 La Parálisis Cognitiva: El Miedo No Fomenta el Repago

13.2 Daño Sistémico, Salud Pública y "Muerte Civil"

13.3 El Fracaso del Mercado Privado Tradicional

13.4 La 'Auctoritas' como Único Paradigma Viable

14.0 Resumen Estratégico: Por qué el Estado debe apoyar a Sincronía S.A.S. y cómo hacerlo

15.0 Referencias Bibliográficas

1.0 Introducción: La Crisis Silenciosa del Sobreendeudamiento y el Fracaso del Modelo Punitivo

El ecosistema financiero global y regional atraviesa una profunda crisis estructural, caracterizada por niveles de endeudamiento sin precedentes que han transformado el crédito de consumo —originalmente concebido como un instrumento de movilidad social y suavización del consumo intertemporal— en un mecanismo de vulnerabilidad crónica.

La deuda del consumidor, y particularmente aquella originada de manera involuntaria frente a contingencias económicas o médicas, presenta un conjunto de características únicas que desafían los modelos tradicionales de evaluación de riesgo crediticio.¹

Históricamente, la información sobre las obligaciones de un consumidor ha sido un pilar en las decisiones de suscripción y cobranza, asumiendo que el impago es una decisión racional y calculada que debe ser corregida mediante la imposición de costos punitivos.¹ Sin embargo, el valor predictivo de la deuda en mora ha demostrado ser sumamente volátil y, en muchos casos, un indicador defectuoso de la verdadera disciplina financiera y moral del individuo.¹

El modelo tradicional de cobranza, profundamente anclado en la coerción, la coacción, el castigo y la presión psicológica sistemática, ha demostrado ser no sólo éticamente indefendible en el marco de los derechos humanos contemporáneos, sino también económicamente ineficiente a mediano y largo plazo.² Las prácticas operativas de los estudios jurídicos y las agencias de cobro convencionales configuran un panorama de violencia estructural.⁴

Estas tácticas incluyen el acoso telefónico y digital sistemático, la exposición pública diseñada deliberadamente para generar vergüenza social, el daño calculado a la autoestima del deudor, la emisión de amenazas legales desproporcionadas, la diseminación de desinformación crediticia y la retención maliciosa de garantías o certificados de cancelación.⁴

Lejos de optimizar las tasas de recuperación de las carteras en mora, estas estrategias sumergen al deudor en un estado de parálisis cognitiva severa y desesperación existencial que destruye su capacidad productiva, su inserción laboral y, paradójicamente, su capacidad material de repago.¹

Este informe académico e institucional, desarrollado por Sincronía S.A.S., propone una deconstrucción analítica y exhaustiva del modelo de cobranza tradicional, contrastándolo directamente con el innovador modelo empático denominado 'Auctoritas'.

Mediante la rigurosa integración de evidencia empírica proveniente de la economía conductual, la psicología clínica, la sociología del crédito y datos epidemiológicos específicos de América

Latina —con un énfasis particular en la República Oriental del Uruguay a través de investigaciones del Banco Central del Uruguay (BCU), la Universidad de la República (UDELAR), y el impacto sistémico del Clearing de Informes—, el presente documento investiga la anatomía del sobreendeudamiento.

El análisis documenta en detalle cómo la deuda crónica impone un devastador "impuesto de ancho de banda" que agota los recursos mentales del individuo.¹

Asimismo, expone el impacto destructivo de las prácticas abusivas de cobranza en la salud mental, la estabilidad familiar y la inserción social de los ciudadanos.⁷

Frente a la dependencia histórica e inercial de la industria financiera en la *potestas* —comprendida como el poder coercitivo para afectar el historial crediticio, humillar públicamente y amenazar con el despojo patrimonial—, Sincronía S.A.S. articula y posiciona el modelo 'Auctoritas'.¹

Este nuevo paradigma metodológico postula que el reconocimiento, la empatía estructural, la credibilidad, la transparencia y la cooperación no representan meros imperativos morales o concesiones filantrópicas, sino que constituyen activos estratégicos fundamentales.¹

Estos activos son indispensables para garantizar una recuperación financiera sostenible, restaurar la salud económica y psicológica del deudor, y generar un Retorno Social sobre la Inversión (SROI) altamente positivo y cuantificable para todo el ecosistema crediticio.¹⁰

2.0 La Arquitectura Cognitiva del Endeudamiento: El Impuesto de Ancho de Banda y la Psicología de la Escasez

Para comprender cabalmente la ineficacia absoluta del acoso y la intimidación en los procesos de cobranza, resulta un imperativo académico analizar los intrincados mecanismos neurológicos y cognitivos que se activan bajo la presión de la deuda crónica. El análisis tradicional del impacto financiero del endeudamiento a menudo incurre en la negligencia de omitir su consecuencia más insidiosa y perdurable: la carga psicológica y el desgaste neurológico que impone a los individuos afectados.¹

2.1 La Mentalidad de Escasez y la Reducción Drástica de la Función Ejecutiva

Investigaciones seminales en la intersección de la economía conductual y la psicología cognitiva, lideradas por académicos de prestigio mundial como Sendhil Mullainathan de la

Universidad de Harvard y Eldar Shafir de la Universidad de Princeton, han demostrado empíricamente que la sensación de escasez captura la mente humana y altera fundamentalmente su funcionamiento fisiológico y resolutivo.⁶

La denominada "mentalidad de escasez" (scarcity mindset) no constituye un rasgo de personalidad inherente a las poblaciones de bajos ingresos, ni un defecto del carácter moral del deudor, sino que es un resultado contextual y neurológico directo de las condiciones ambientales de precariedad provocadas por la propia escasez financiera.¹¹

Cuando un individuo enfrenta un escenario de sobreendeudamiento asfixiante, su ancho de banda cognitivo —entendido como la capacidad computacional finita del cerebro humano para prestar atención focalizada, tomar decisiones racionales, resistir impulsos inmediatos y planificar estrategias a futuro— se reduce drásticamente.⁶

La deuda crónica actúa literalmente como un "impuesto de ancho de banda" (bandwidth tax).¹ Este agotamiento severo de los recursos mentales perjudica severamente la toma de decisiones, fomentando comportamientos financieramente contraproducentes y desesperados. El sujeto endeudado, operando con una capacidad ejecutiva mermada, tiene una alta probabilidad de contraer nuevas obligaciones a tasas muy elevadas simplemente para cubrir exigencias inmediatas.¹

Además, esta condición aumenta exponencialmente el "sesgo presentista" (present bias), una distorsión cognitiva que imposibilita la ponderación de consecuencias a largo plazo, obligando al individuo a priorizar la supervivencia emocional inmediata sobre la estabilidad financiera futura.¹

2.2 La Hipótesis de la Contabilidad Mental (Mental Accounting) y la Fragmentación del Pasivo

El impacto psicológico devastador de la deuda no depende de manera exclusiva del volumen total del pasivo monetario, sino predominantemente de su estructura, su dispersión y su nivel de fragmentación. La hipótesis académica de la "contabilidad mental" (mental accounting) postula que los seres humanos no perciben sus finanzas de manera consolidada, matemática y fungible.¹

Por el contrario, cada obligación financiera separada —sea una tarjeta de crédito revolving, un préstamo de consumo personal, una factura médica imprevista o un atraso en los servicios públicos— funciona en el cerebro como una cuenta mental independiente que se encuentra permanentemente iluminada "en rojo".¹

Esta multiplicidad y fragmentación multiplica de forma geométrica la carga psicológica. Poseer múltiples cuentas de deuda, incluso si son de montos pequeños, es neurológica y psicológicamente más costoso que poseer una única cuenta consolidada por el mismo valor nominal total.¹

La razón subyacente radica en que cada acreedor independiente representa una fuente distinta de preocupación diaria, una exigencia adicional de atención cognitiva y, críticamente, una fuente potencial separada de acoso y hostigamiento extrajudicial.¹

Para las poblaciones vulnerables o en situación de pobreza, que habitualmente carecen de los recursos estructurales, el historial o el conocimiento para acceder a mecanismos de consolidación de deudas, la acumulación progresiva de pequeñas obligaciones dispersas resulta particularmente perjudicial para su viabilidad mental.¹

Un riguroso estudio empírico centrado en un programa de alivio de deuda en la República de Singapur logró aislar magistralmente estas variables estructurales, proporcionando evidencia incontestable sobre cómo la arquitectura de la deuda afecta el funcionamiento humano integral.¹

Variable de Intervención en el Alivio de Deuda	Impacto Empírico Observado en la Psicología del Consumidor	Implicancia Estratégica para la Industria de la Cobranza
Reducción del Número de Cuentas Liquidadas (Estructura)	La liquidación de una cuenta adicional mejoró el funcionamiento cognitivo general en aproximadamente un cuarto de desviación estándar. Se constató una reducción empírica en la probabilidad de exhibir ansiedad clínica en un 11% y una disminución del sesgo presentista en un 10%.	La consolidación y la drástica reducción de frentes de interacción hostiles libera capacidad cognitiva real, permitiendo al deudor organizar su vida y generar los ingresos necesarios para el repago.
Variación del Monto Total de Deuda Aliviada	El monto monetario exacto del alivio demostró tener un efecto comparativamente	Perdonar o reestructurar grandes sumas de capital sin ordenar de manera

(Magnitud)	marginal, mínimo y, a menudo, estadísticamente insignificante sobre los niveles generales de ansiedad y la calidad de la toma de decisiones económicas.	simultánea la estructura de exigencias y pagos no logra resolver la parálisis mental del deudor.
-------------------	---	--

Tabla 1: Análisis del impacto empírico de la estructura de la deuda frente a su magnitud total en el funcionamiento cognitivo y conductual (Basado en el estudio de Singapur).¹

El corolario ineludible de estos hallazgos para la industria de la cobranza tradicional es rotundo y definitivo: cuando un estudio jurídico o una agencia de cobro somete a un deudor a un hostigamiento constante, intermitente y por múltiples vías de comunicación, bajo la premisa errónea de incentivar el compromiso, en realidad no está estimulando en absoluto el comportamiento de pago.¹

Por el contrario, está induciendo activamente un estado de agotamiento cognitivo extremo que incapacita biológica y psicológicamente al sujeto para organizar sus finanzas, afectando su desempeño laboral e imposibilitando la regularización racional de la deuda.⁸

3.0 Anatomía de las Prácticas Abusivas de Cobranza: De la Coacción a la Violencia Estructural y el Deterioro Clínico

El modelo de cobranza punitiva asume, partiendo de una falacia fundamental, que el deudor es siempre un actor racional maximizador que ha decidido de manera estratégica y maliciosa no honrar sus compromisos financieros, y que, por consiguiente, la inyección progresiva de dolor psicológico terminará por forzar la liquidación de los activos necesarios para saldar la obligación. Sin embargo, en la vasta e inmensa mayoría de los casos vinculados al crédito de consumo, microfinanzas y deudas médicas, el origen del impago es marcadamente involuntario.¹

Surge como producto de crisis macroeconómicas imprevistas, picos de inflación, pérdida abrupta de empleo, enfermedades corporales debilitantes o, frecuentemente, una mala

gestión financiera provocada por la desinformación sistémica y la falta de educación económica.¹

Al aplicar mecanismos de coerción extrema sobre un incumplimiento esencialmente involuntario, los estudios de cobranza generan externalidades negativas devastadoras que trascienden la mera esfera monetaria.

3.1 El Acoso Sistemático, la Frecuencia de Contacto y el "Punto de Inflexión" Psicológico

La táctica principal y fundacional de la cobranza tradicional extrajudicial es la saturación agresiva de todos los canales de comunicación disponibles. El exhaustivo informe "Debts and Despair" (Deudas y Desesperación), elaborado por Toby Murray y Nikki Bond para la organización *Money and Mental Health* en el Reino Unido, documenta de manera clínica y alarmante el efecto epidémico de estas prácticas.⁵

En sus mediciones representativas a nivel nacional, la asombrosa cifra del 49% de las personas atrasadas en sus pagos de créditos de consumo —lo que equivale aproximadamente a 2.5 millones de ciudadanos solo en esa muestra— reportaron sentirse activamente acosadas, intimidadas y perseguidas por la implacable frecuencia con la que sus acreedores o las agencias tercerizadas se ponían en contacto con ellas.⁵

La investigación clínica ha logrado identificar con precisión la existencia de un "punto de inflexión" (tipping point) en el cual el contacto legítimo por parte del acreedor pasa de ser percibido como un recordatorio administrativo útil a constituir una herramienta de genuina tortura psicológica.⁵

Los datos revelan que el 85% de las personas que reciben cinco o más comunicaciones (ya sean cartas, correos electrónicos, llamadas telefónicas o mensajes de texto) por mes se sienten gravemente acosadas, experimentando picos de estrés paralizante.⁵ En contraste, esta percepción desciende al 47% entre quienes reciben cuatro o menos comunicaciones mensuales, evidenciando que la insistencia mecánica es directamente proporcional al daño psicológico infligido.⁵

Más alarmante aún, el reporte indica que una cuarta parte (24%) de las personas en estado de morosidad han llegado a ser contactadas por sus acreedores en 16 o más ocasiones en un solo mes, constituyendo un bombardeo comunicacional que erosiona por completo la estabilidad mental del receptor.⁵

3.2 Impacto Psiquiátrico, Ideación Suicida y Desesperación Crónica

La tensión emocional generada por el acoso incesante no se limita a episodios transitorios de incomodidad, sino que penetra profundamente en la psique del individuo, generando cuadros de psicopatología severa. El estrés constante producto del temor recurrente a no poder cumplir con las exigencias de pago y la anticipación ansiosa de la próxima llamada del cobrador son mecanismos clave que disparan el deterioro mental.⁸

La magnitud del daño está intrínsecamente ligada al número de obligaciones. Investigaciones longitudinales, como las conducidas por Jenkins et al., han demostrado científicamente que la multiplicidad de deudas incrementa dramáticamente el riesgo psiquiátrico.¹⁶

Controlando variables sociodemográficas como el ingreso, la edad y el empleo, los individuos con dos deudas separadas presentan un aumento de dos veces en la probabilidad de sufrir un trastorno mental diagnosticable (Odds Ratio de 2.3), mientras que aquellos con seis o más deudas separadas enfrentan un aumento de más de cuatro veces (Odds Ratio de 4.4) en la probabilidad de padecer patologías psiquiátricas graves.¹⁶

Asimismo, estudios longitudinales publicados en el *Journal of Health and Social Behavior* confirman que las presiones ejercidas por la cobranza de deudas incrementan de manera aguda el malestar psicológico, con consecuencias particularmente severas y destructivas entre los adultos jóvenes de bajos ingresos y poblaciones racialmente marginadas, ilustrando cómo los procedimientos institucionales normativos se traducen en daños estructurales reales.⁷

En el extremo más oscuro de este espectro clínico se encuentra el vínculo directo entre las prácticas abusivas de cobranza y la ideación suicida. Los datos epidemiológicos británicos demuestran que la mitad (50%) de las personas con atrasos en facturas de crédito de consumo han experimentado de manera activa pensamientos o sentimientos suicidas durante la crisis del costo de vida, una tasa que resulta ser casi cuatro veces superior a la de la población que no se encuentra en mora.⁵

Aún más trágico resulta el hallazgo de que, cada año, aproximadamente 100,000 personas con deudas problemáticas intentan efectivamente quitarse la vida en Inglaterra.⁵ Aquellos individuos que cargan con dos o más deudas problemáticas simultáneas poseen cinco veces más probabilidades de materializar un intento de suicidio.⁵

Estas estadísticas refutan categóricamente cualquier intento de minimizar las prácticas agresivas de cobranza como simples gestiones comerciales, situándolas claramente en el terreno de los determinantes sociales negativos de la salud pública.

4.0 La Ingeniería de la Vergüenza, la Estigmatización y la Destrucción de la Autoestima

Más allá del volumen y la frecuencia del contacto, el instrumento punitivo por excelencia desplegado por el modelo tradicional es la inducción calculada de la vergüenza social y el estigma. La literatura sociológica y psicológica demuestra de forma concluyente que la vergüenza opera como un mecanismo de autoacción, poder y dominación simbólica.¹⁷

Norbert Elias, en su análisis sociológico de los afectos, caracteriza a la vergüenza como un "miedo social" que intensifica los temores interiores producidos por la mirada enjuiciadora de los demás, generando una autopercepción profundamente negativa que disminuye el autorrespeto.¹⁷

4.1 La Visibilidad Excesiva y la Exposición ante la Red Social

Los estudios de cobranza extrajudicial, operando deliberadamente en las áreas grises de la regulación legal, suelen incurrir en prácticas diseñadas para vulnerar el círculo íntimo del deudor.

Entre las tácticas más perniciosas se encuentran la realización de llamadas a los lugares de trabajo con mensajes ambiguos, el dejar recados intimatorios con familiares, vecinos o compañeros de trabajo, y el envío de correspondencia que expone visiblemente la condición de morosidad del individuo.⁴

La vergüenza, en este contexto, se constituye como un poderoso mecanismo de control social a partir de la marcación de lo inadecuado desde un "exceso de visibilidad".⁴ Al exponer públicamente el fracaso financiero, la agencia de cobro busca apalancar el miedo al ostracismo social y a la exclusión comunitaria.⁴

La investigación contemporánea demuestra que esta estigmatización afecta directamente la autoestima (self-worth) de los deudores, sumiéndolos en un profundo aislamiento.⁸ El dolor social generado por la percepción constante de ser evaluado y juzgado como un paria financiero se interioriza, creando heridas duraderas que afectan la identidad misma de la persona.¹⁷

Mecanismo de Estigmatización en la	Efecto Psicológico Comprobado en el	Consecuencia Económica y Social
------------------------------------	-------------------------------------	---------------------------------

Cobranza Tradicional	Individuo	
Llamadas a referidos, familiares y lugares de trabajo	Inducción aguda de vergüenza, pérdida de estatus social percibido, sentimientos de culpa y fracaso absoluto. ⁴	Deterioro de relaciones intrafamiliares, riesgo real de pérdida de empleo por advertencias del empleador, ostracismo de redes de apoyo.
Categorización moral del deudor como "mal pagador" o delincuente	Internalización de estigmas, procesos de autohumillación, silenciamiento y reducción severa de la autoestima. ¹⁷	Evasión defensiva del contacto con el acreedor, parálisis total en la búsqueda de soluciones o reestructuraciones financieras.

Tabla 2: Mecanismos de estigmatización en la cobranza y sus impactos destructivos.⁴

Lejos de incentivar el pago o la responsabilidad, la humillación pública activa los instintos biológicos más básicos de retraimiento, negación y fuga.

La tensión entre el deseo inherente del individuo de cumplir con las responsabilidades éticas asumidas y la dura realidad económica material de la escasez lo sumerge en un laberinto de indignación y castigo moral interno, imposibilitando cualquier diálogo constructivo para la resolución de la deuda.⁴

Los deudores, sintiéndose acorralados, expresan reiteradamente dilemas desgarradores, viéndose forzados a elegir entre "pagar las cuentas o vivir", una dicotomía existencial que la cobranza hostil exacerba en lugar de aliviar.⁴

5.0 Desinformación Crediticia y el Terror de las Amenazas Legales Desproporcionadas

Un pilar central en la metodología de la cobranza agresiva es la instrumentalización estratégica del terror, orquestada a través de amenazas legales desproporcionadas y la propagación sistemática de desinformación crediticia. En los países de América Latina, la asimetría de información legal y procesal entre los conglomerados financieros, los grandes estudios jurídicos y los consumidores vulnerables es verdaderamente abismal y constituye un terreno

propicio para el abuso.⁴

5.1 La Instrumentalización del Miedo y las Amenazas de Embargo

Las comunicaciones generadas por los despachos de cobranza suelen estar deliberadamente redactadas con una terminología pseudo-legal y coercitiva, empleando sellos, tipografías rojas y lenguaje imperativo que advierte sobre supuestos embargos inminentes de salarios, remates de bienes muebles o, incluso, consecuencias penales.⁴

La evidencia cualitativa revela que el principal factor movilizador en la psique del deudor es el miedo visceral a la pérdida del patrimonio familiar.⁴ Los deudores, sumidos en la angustia y el agotamiento mental, desconocen por completo los plazos procesales reales y los límites legales de la acción de los acreedores, viviendo bajo la sombra de la pregunta tortuosa: "¿Qué es lo peor que me puede pasar hoy?".⁴

Esta táctica, basada en la diseminación de la "desinformación legal" —es decir, la enunciación de amenazas sobre consecuencias jurídicas que en realidad no proceden procesalmente, o que requerirían meses o años de litigios judiciales previos con amplias garantías de defensa para el deudor— genera de manera predecible ataques de pánico y angustia clínica.²⁰

El uso de la desinformación en contextos de vulnerabilidad es tan severo que la evidencia científica ha demostrado cómo altera negativamente los procesos de toma de decisiones, induciendo a las personas a asumir posiciones extremadamente irracionales.²⁰

Acorralado por el pánico de un embargo supuestamente inminente que dejará a su familia en la calle, el individuo con frecuencia recurre a circuitos de crédito informales o prestamistas usureros, pagando tasas de interés exorbitantes simplemente para frenar el hostigamiento del momento, cayendo en una espiral de ruina.⁴

5.2 Retención de Garantías, Refinanciación Punitiva y el "Libre Deuda"

Adicionalmente, el modelo tradicional despliega herramientas de extorsión administrativa una vez que el deudor claudica. Las financieras utilizan sistemas de categorización estrictos para hostigar al cliente, pero cuando la mora avanza, la táctica muta hacia el ofrecimiento de refinanciaciones abusivas.⁴

El importe supuestamente actualizado para la regularización de la cuenta frecuentemente incluye el capital inicial sumado a "intereses punitivos", gastos administrativos de cobranza

inflados y honorarios jurídicos que multiplican de manera considerable la deuda original.⁴

Incluso en aquellos raros escenarios donde el deudor logra cancelar la totalidad de la obligación extorsiva, la maquinaria administrativa incurre en otra táctica de abuso de poder: la retención o la demora prolongada e injustificada en la entrega de los certificados de cancelación definitiva (el vital comprobante de "libre deuda" o finiquito).⁴

Al mantener al deudor en un limbo administrativo y burocrático, la entidad se asegura de perpetuar su estado de vulnerabilidad, ansiedad y dependencia institucional, bloqueando proactivamente su capacidad de demostrar su solvencia ante terceros y, con ello, obstaculizando su reinserción legítima en el sistema financiero formal.⁴

6.0 El Ecosistema de Deuda en América Latina y el Caso Crítico de Uruguay: Magnitud y Morosidad

América Latina, una región históricamente caracterizada por sus altas tasas de informalidad laboral estructural, recurrentes shocks macroeconómicos, inflación galopante en múltiples territorios y una deficitaria educación financiera ciudadana, constituye un terreno extraordinariamente fértil para el desarrollo de crisis masivas de sobreendeudamiento.²²

En este contexto geopolítico, el caso de la República Oriental del Uruguay resulta particularmente paradigmático y merece un análisis exhaustivo.

A pesar de poseer indicadores macroeconómicos de estabilidad institucional, cohesión social y desarrollo humano consistentemente superiores al promedio latinoamericano, la agresiva penetración desregulada del crédito de consumo y las prácticas de cobranza han gestado en Uruguay una crisis social silenciosa pero de magnitudes verdaderamente alarmantes.

6.1 Radiografía del Endeudamiento Físico en Uruguay (BCU y UDELAR)

La penetración del sobreendeudamiento en la estructura social uruguaya ha trascendido de manera definitiva la esfera estrictamente macroeconómica o bancaria, mutando para convertirse en un grave problema transversal de salud pública, exclusión y erosión de la cohesión cívica. Datos oficiales y consolidados, emanados de la Central de Riesgos administrada por el Banco Central del Uruguay (BCU), indicaron que, hacia el cierre del año 2023, existían en el país aproximadamente 2.1 millones de personas físicas que registraban algún tipo de deuda en el sistema financiero formal.²⁴

Considerando la población económicamente activa de la nación, esta cifra demuestra una

bancarización del crédito sumamente extensa.

Sin embargo, el dato crítico y revelador es que, de ese universo total de deudores, alrededor de 800,000 personas (una cifra que representa aproximadamente el 40% de la cartera de individuos endeudados) se encontraban en situación de impago documentado o *default* técnico a finales de 2023.²⁴

Esta altísima tasa de morosidad sistémica evidencia el colapso de las metodologías tradicionales de suscripción de crédito y la ineficiencia absoluta de los mecanismos de recuperación convencionales.

Más preocupante aún, la comunidad académica uruguaya advierte que estas cifras oficiales pecan de ser acusadamente conservadoras. Investigadores adscritos al proyecto "Interés por intereses. Análisis del endeudamiento de los hogares" —una iniciativa multidisciplinaria de alto impacto ejecutada conjuntamente por la Facultad de Ciencias Económicas y Administración (FCEA) y la Facultad de Ciencias Sociales (FCS) de la Universidad de la República (UDELAR), en alianza con la Asociación de Bancarios del Uruguay (AEBU) y el Instituto de Promoción Económico Social del Uruguay (IPRU)— han levantado alertas sobre un subreporte de proporciones significativas en la métrica oficial.²⁴

Este subreporte tiene dos orígenes principales: primero, existe un vasto y dinámico sector del mercado de créditos formales (compuesto por ciertas administradoras de crédito menores, cooperativas cerradas y grandes comercios de *retail* con financiación propia) que no está obligado a reportar íntegramente sus carteras en mora al BCU; segundo, la existencia de un mercado negro e informal de prestamistas cuyos volúmenes escapan por completo a cualquier registro estatal.²⁴

Las estimaciones consolidadas por los sociólogos y economistas de UDELAR sugieren que, si bien una inmensa mayoría de los uruguayos (alrededor del 70%) se ve en la necesidad constante de solicitar créditos para suavizar su consumo y llegar a fin de mes, un alarmante 25% de la población adulta (es decir, uno de cada cuatro ciudadanos en edad productiva) se encuentra materialmente incapacitado para honrar dichas obligaciones.²⁴

6.2 El Costo Psicológico Local de la Crisis Crediticia

El impacto psicológico de esta pandemia financiera silenciosa sobre el ciudadano uruguayo es devastador e innegable. Las encuestas sociológicas cualitativas revelan que, para el 66% de la población de Uruguay, poseer deudas y enfrentar llamadas de cobranza representa un estigma profundo y un tema "tabú" del cual se rehúsa hablar, incluso dentro del núcleo familiar primario.²⁴

De forma correlativa, casi la mitad de los uruguayos que mantienen créditos activos confiesan

vivir en un estado de temor y preocupación constante por sus compromisos financieros.²⁴

Esta angustia crónica interactúa sinérgicamente con otros determinantes sociales de la salud. Estudios pormenorizados sobre la prevalencia de síntomas psiquiátricos en la población uruguaya durante y después de las medidas de aislamiento por COVID-19 lograron identificar correlaciones directas y fuertes entre el deterioro de las condiciones socioeconómicas, las preocupaciones por el desempleo o la pérdida de ingresos, y la explosión de indicadores clínicos de ansiedad y tristeza profunda.²⁶

Se documentó que este impacto recae de manera desproporcionadamente perjudicial sobre el género femenino, afectando de forma aguda a mujeres provenientes de sectores socio-educativos medios de entre 35 y 59 años, quienes a menudo asumen el rol de administradoras de los presupuestos de hogares en situación de déficit y soportan la primera línea del acoso de las agencias de cobranza.²⁶

Las infancias no quedan al margen de este desastre psicológico; la evidencia indica que en las familias vulnerables, el endeudamiento moroso de los padres genera internalización de sentimientos de "vergüenza" aguda en niños y adolescentes.²⁴

7.0 El Clearing de Informes y la Institucionalización de la "Muerte Civil" Financiera

En las sociedades contemporáneas fuertemente financiarizadas y dependientes de bases de datos algorítmicas, el punto culminante y más destructivo del proceso de hostigamiento es la inscripción de antecedentes negativos en los burós de crédito. Este proceso consume lo que la sociología jurídica y la antropología médica contemporánea denominan acertadamente "muerte civil" o muerte social (social death).²⁷

La muerte social no es una metáfora; implica clínicamente la pérdida de la identidad ciudadana, la imposición de estigmas indelebles, la desconexión sistemática de las redes de progreso social y el despojo implacable de los derechos económicos efectivos.²⁷

En la República Oriental del Uruguay, el ecosistema de calificación crediticia se encuentra dominado por el registro histórico de operaciones incumplidas, comúnmente denominado el *Clearing de Informes* (actualmente gestionado por la corporación multinacional Equifax).²⁹

Para miles de uruguayos, la inclusión de sus datos en esta base de morosos trasciende abismalmente la mera penalización en la tasa de interés de un futuro préstamo comercial, convirtiéndose de facto en una barrera infranqueable de exclusión habitacional y social

absoluta.²⁰

La crueldad estructural del sistema se hace evidente al analizar las políticas públicas de vivienda y bienestar social en el país.

La normativa vigente para acceder a vitales programas de asistencia, como el Fondo de Garantía de Alquileres (programa GaMM) o los múltiples planes de subsidio y asignación de soluciones habitacionales administrados por dependencias del Estado —tales como el Ministerio de Vivienda y Ordenamiento Territorial (MVOTMA) o la Agencia Nacional de Vivienda (ANV)— establece como requisito de postulación absolutamente excluyente e insalvable el no poseer historial de operaciones incumplidas registrado en el Clearing de Informes.²⁹

Esta drástica condicionalidad de las políticas públicas y del mercado privado de arrendamiento genera un mecanismo destructivo de "profecía autocumplida" de marginación socioeconómica.²⁰

Cuando los estudios jurídicos de cobranza, aplicando tácticas de presión extrema, envían los datos de individuos estructuralmente vulnerables al Clearing, los expulsan inmediatamente de cualquier posibilidad de acceder a una vivienda formal y digna. Frente a la negativa del mercado inmobiliario y del propio Estado a ofrecerles soluciones habitacionales en blanco, el deudor proscrito se ve irremediabilmente forzado a recurrir al mercado informal de alquileres (pensiones, asentamientos, subarrendamientos sin contrato).

Estas soluciones informales invariablemente exigen el pago de rentas comparativamente más elevadas por peores condiciones, lo que drena aún más la ya precaria liquidez financiera de la familia, garantizando matemáticamente que el deudor jamás logrará reunir el excedente de capital indispensable para negociar, cancelar su deuda original y recuperar su ciudadanía.²⁴ La coerción extrema se transforma así en el motor primario que perpetúa la insolvencia crónica.

8.0 Marco Regulatorio y Conflicto del Consumidor: Análisis del UDECO y Leyes de Intangibilidad Salarial

El grado de fricción destructiva entre los consumidores vulnerables y las agresivas entidades de crédito en Uruguay se encuentra rigurosamente cuantificado por los organismos de contralor estatal. El "Informe Estadístico 2024 del Servicio de Atención al Consumidor", elaborado por la Unidad Defensa del Consumidor (UDECO) —una dependencia crítica que opera bajo la órbita de la Dirección General de Comercio del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF)— expone sin ambigüedades el mapa de la conflictividad en las relaciones comerciales

del país.³³

8.1 Evidencia del Fracaso Privado: Las Mediaciones de UDECO 2024

El informe de UDECO demuestra que, si bien a nivel general en el año 2024 se constató una reducción en el volumen total de casos presentados por los consumidores uruguayos respecto al pico prepandemia de 2019, hubo áreas particulares que mantuvieron un crecimiento o una relevancia desproporcionada.³³

Los conflictos más frecuentes denunciados por la ciudadanía se agruparon unívocamente en las categorías de **cobros indebidos o abusivos**, falta grosera de información contractual e incumplimiento explícito en la prestación del servicio acordado.³³

El sector de **Servicios Financieros** emerge en las estadísticas como un nodo de conflictividad de características excepcionales. El análisis oficial revela que, a diferencia radical de lo que ocurre en rubros como el comercio de electrodomésticos o telecomunicaciones —donde el conflicto suele originarse exclusivamente por una falla objetiva del proveedor en la calidad del producto—, en el sector de servicios financieros una inmensa proporción de las denuncias surge paradójicamente por el propio **incumplimiento contractual del consumidor** (generalmente por la imposibilidad material de afrontar el pago en el monto y plazo originalmente pactados).³³

Agotado por el hostigamiento sistemático y la inflexibilidad dogmática del estudio de cobranza contratado por el banco o la financiera, el consumidor acorralado acude desesperadamente a las dependencias de UDECO en busca de amparo institucional, solicitando la mediación directa del Estado para forzar a su acreedor a sentarse a la mesa y negociar una reestructura de deuda realista que le permita cumplir.³³

Área de Reclamo (Estadísticas Oficiales UDECO, Uruguay 2024)	Perfil Dominante del Conflicto Reportado	Tasa de Resolución Mediante Acuerdos Favorables para el Consumidor
Servicios Financieros	El consumidor busca protección contra cobros abusivos y hostigamiento, y requiere la intermediación estatal para forzar una reestructura de deuda viable . Se evidencia una	78% (Representa el mayor desempeño de resolución pacífica y exitosa de todo el ecosistema de consumo nacional)

	alta concentración de denuncias por parte de adultos mayores (>65 años).	
Productos y Servicios no Financieros	Denuncias por fallas técnicas de productos físicos, desconocimiento de garantías por parte del comercio, y publicidad engañosa o no entrega de bienes adquiridos.	44%

Tabla 3: Análisis comparativo de mediaciones y tasas de éxito en la Unidad Defensa del Consumidor (Uruguay, 2024).³³

La estadística que consagra que un abrumador 78% de las mediaciones gestionadas a través del Estado en el área de servicios financieros logran culminar con un resultado favorable y un acuerdo de pago sostenible constituye una de las pruebas empíricas más contundentes de la colosal falla sistémica en los canales privados de cobranza tradicional.³³

Los datos gritan una realidad innegable: los deudores tienen la voluntad de pagar y necesitan imperiosamente reestructurar sus pasivos, pero los estudios jurídicos convencionales, operando ciegamente bajo métricas punitivas y tácticas de terror inflexibles, bloquean intencionalmente las vías lógicas de salida. Se requiere que el poder institucional del Estado intervenga de urgencia para lograr materializar un acuerdo que pudo, y debió, ser alcanzado de manera fluida y ética por la propia entidad acreedora en primera instancia.³³

Esta dinámica evidencia la profunda miopía y la irracional ineficiencia económica de los acreedores, que prefieren incurrir repetidamente en altos costos de desgaste procesal, judicial y daño a su reputación institucional por negarse a aplicar estrategias de cobranza empáticas desde el día uno de la morosidad.⁹

8.2 Las Leyes de Intangibilidad Salarial frente a las Falsas Amenazas

En un intento por mitigar los efectos sociales más devastadores de la expoliación financiera, el poder legislativo uruguayo ha ido consolidando a lo largo del tiempo un robusto marco normativo destinado a limitar drásticamente las prácticas predatorias de embargo y ejecución forzosa. El andamiaje jurídico principal se estructura en torno a la Ley N° 17.829 (Normas sobre Retenciones sobre Retribuciones Salariales y Pasividades, promulgada en 2004) y sus

profundas modificaciones posteriores impulsadas a través de la Ley N° 19.210 (conocida como la Ley de Inclusión Financiera de 2014).³⁴

Estas normativas tienen como objetivo fundamental la consagración legal de la figura protectora del **mínimo intangible**.²⁵ Esta doctrina estipula legalmente el porcentaje base y sagrado del salario mensual o de la pasividad (jubilación) del individuo que es estrictamente inembargable bajo cualquier circunstancia y que, de ninguna manera, puede ser objeto de descuentos automáticos o retenciones directas por parte de cooperativas, bancos, prestamistas u otros acreedores, garantizando así los recursos mínimos indispensables para la nutrición y supervivencia del núcleo familiar del deudor.³⁴

A partir de diversas revisiones legales progresivas en la última década, el porcentaje mínimo intangible del salario que debe llegar intacto al bolsillo del trabajador ha experimentado aumentos significativos escalonados. Habiendo comenzado en un piso del 35%, las normativas dictaminaron su elevación al 40%, luego al 45%, y más recientemente se propusieron legislaciones proyectando elevar la inembargabilidad al 50% del salario líquido (o porcentajes diferenciados dependiendo de la naturaleza crediticia, como el caso del Banco Hipotecario - BHU o la Agencia Nacional de Vivienda).²⁵

No obstante, y a pesar de la incuestionable vigencia y claridad de estas poderosas garantías legales protectoras, el entramado operativo de las agencias de cobranza extrajudicial tradicionales omite de forma sistemática y maliciosa esta información en sus comunicaciones.⁴

Recurriendo abiertamente a la desinformación crediticia, los despachos acosan diariamente a los deudores menos instruidos amenazándolos con inminentes embargos salariales totales o bloqueos de cuentas bancarias de cobro de haberes que son, a todas luces, jurídicamente inviables y legalmente imposibles de ejecutar.⁴

El uso calculado de esta desinformación jurídica por parte de los operadores de call centers para inducir estados de terror psicológico en ciudadanos financieramente iletrados representa, no sólo una profunda aberración ética, sino un abuso corporativo procesal intolerable de la ignorancia del consumidor, el cual las autoridades estatales como UDECO intentan combatir de manera continua.

9.0 El Modelo 'Auctoritas': Innovación Estructural, Empatía y Ética Operativa por Sincronía S.A.S.

La recopilación de la abrumadora evidencia clínica, sociológica y regulatoria sobre los catastróficos daños cognitivos, psicológicos y cívicos causados por la maquinaria de cobranza

abusiva, sumada a la incontestable ineficiencia económica que reflejan las bajísimas tasas reales de recuperación monetaria de carteras castigadas (tasas de recobro que a menudo languidecen entre el 2.5% y el 5% del valor nominal en los segmentos de consumo masivo o deuda médica)¹, exigen un cambio de paradigma radical, fundacional y sistémico en el ciclo del crédito.

Es precisamente en este contexto de crisis institucional crítica donde la compañía **Sincronía S.A.S.**, irrumpiendo en el ecosistema latinoamericano, introduce, desarrolla y posiciona estratégicamente su modelo de cobranza empática y humanista, metodológicamente denominado '**Auctoritas**' desde el año 2020, teniendo ya desde sus inicios una apuesta firme por esta modalidad que aún no había sido puesta en práctica, convirtiéndose así en la primera empresa en Uruguay en proponer y documentar la importancia y el impacto de su labor.

Es imperativo subrayar en este documento que el modelo Auctoritas no constituye un mero ejercicio de relaciones públicas o una simple suavización estética del lenguaje y los guiones corporativos telefónicos, sino que representa una completa reingeniería profunda e integral de todo el proceso de recuperación de activos, fundamentando sus pilares metodológicos en la más avanzada ciencia de la economía conductual, la psicología clínica forense, el diseño de servicios amigables (service design) y los más altos estándares de ética empresarial y responsabilidad corporativa global.¹

9.1 La Transición Estratégica: De la Hegemonía de la *Potestas* a la Persuasión de la *Auctoritas*

En el análisis profundo de la filosofía política y del poder aplicadas al comercio, la industria financiera de recuperación de activos ha dependido a lo largo de su historia casi exclusivamente del concepto romano de la **potestas**: el poder de mando coercitivo, puramente institucional, formal y punitivo, que permite a un actor hegemónico (el acreedor y sus agentes legales) forzar brutalmente a otro subordinado (el consumidor moroso) a la sumisión o entrega de bienes mediante la sistemática aplicación de castigos y represalias dolorosas, tales como los devastadores reportes crediticios negativos, el congelamiento de fondos, la amenaza de interminables litigios judiciales, y el incesante hostigamiento psicológico diurno.¹

Sin embargo, tal como se ha demostrado en las secciones previas de este informe, la aplicación sostenida de la *potestas* sobre sujetos sobreendeudados e insolventes únicamente genera dinámicas de fuerte resistencia pasiva, evasión del contacto y un profundo bloqueo cognitivo total.

En un viraje metodológico de 180 grados, el innovador modelo propuesto por Sincronía S.A.S. se fundamenta y se legitima estrictamente en el concepto clásico de la **auctoritas**: esto es, el reconocimiento intrínseco, el prestigio social, la legitimidad técnica, la credibilidad moral y la

influencia persuasiva y cooperativa ejercida sobre el interlocutor.¹

Un enfoque integral basado operativamente en la *auctoritas* parte de la premisa estratégica de que la confianza humana es el nuevo activo capital fundamental en un mercado hiperconectado de consumidores crecientemente escépticos, financieramente heridos y psicológicamente sobrepasados.¹

Bajo este novedoso paradigma, en lugar de cazar, hostigar y perseguir al deudor como a un adversario en inferioridad de condiciones, el gestor de cobranza entrenado bajo el estándar 'Auctoritas' actúa, diagnostica y opera con la mentalidad de un consultor especializado, un educador, o un mediador experto en salud financiera personal.

El modelo empático 'Auctoritas' asume, sistematiza y aplica de manera estricta los siguientes pilares y principios rectores innegociables:

1. **Transparencia Legal y Financiera Radical:** La comunicación inicial abandona las amenazas oscuras y ofrece una apertura total y veraz sobre las opciones legales reales de las que dispone el deudor, los montos adeudados desglosados sin recargos maliciosos invisibles, y los verdaderos plazos de caducidad. Esta política de verdad elimina de cuajo la asimetría tóxica de la información y desarma el mecanismo del terror que paraliza la capacidad de respuesta.¹

2. **Reconocimiento y Respeto Absoluto del "Impuesto de Ancho de Banda":** Los protocolos de contacto omnicanal de Sincronía S.A.S. se diseñan quirúrgicamente con algoritmos de baja intrusión para no saturar al deudor. Se reduce de forma drástica y sistemática la frecuencia irracional de las comunicaciones salientes para mantenerse escrupulosamente por debajo del fatídico "punto de inflexión" clínico del acoso (limitándose estrictamente a menos de 4 o 5 contactos respetuosos y asertivos por ciclo de facturación mensual).

Al cesar el bombardeo continuo, Sincronía logra liberar inmediatamente la preciada y escasa capacidad cognitiva del individuo (su "ancho de banda"), permitiéndole volver a concentrarse en sus actividades productivas, recuperar su capacidad de tomar decisiones racionales, y organizar de manera sana y meditada su economía familiar para afrontar los compromisos de deuda acordados.¹

3. **Erradicación Definitiva de la Vergüenza Social y Preservación del Honor:** Sincronía S.A.S. instituye una política de confidencialidad y secreto bancario estricta, férrea y absoluta en cada etapa del relacionamiento.

Quedan terminantemente prohibidas de raíz y penalizadas bajo código de conducta interno todas las tácticas prehistóricas de exposición pública extorsiva, tales como las insistentes llamadas a referencias comerciales, a familiares no garantes, o a

departamentos de recursos humanos en los lugares de trabajo.

Protegiendo de manera proactiva la autoestima, el frágil autorrespeto y la vital identidad social ciudadana del deudor, se evita su caída en la marginación y la trágica "muerte civil" financiera, manteniendo sus redes de apoyo social y laboral intactas.⁴

4. **Alivio Estructural Cognitivo y Simplificación de la Contabilidad Mental:** En plena resonancia con las valiosas enseñanzas empíricas del experimento de alivio de deudas en Singapur, Sincronía S.A.S. rechaza cobrar migajas desordenadas y, por el contrario, busca proactivamente estructurar soluciones holísticas e integrales que simplifiquen en un solo frente la multiplicidad agobiante de deudas que ahoga al consumidor.

Al saber que reducir el mero número matemático de frentes de cobro abiertos produce mejoras neuronales medibles en el funcionamiento psicológico general del deudor y reduce sus sesgos de ansiedad, el modelo facilita un escenario donde el cumplimiento puntual del acuerdo de pago se vuelve una tarea manejable y emocionalmente reconfortante en lugar de un castigo inalcanzable.¹

10.0 La Eficiencia Económica Cuantificable de la Empatía y el Retorno Social sobre la Inversión (SROI)

El principal y más trillado argumento esgrimido rutinariamente en contra de la adopción de un modelo puramente empático por parte de los operadores más conservadores, cínicos e inerciales de la industria bancaria y financiera es la falacia de que la demostración de empatía representa una actitud de debilidad comercial que inevitablemente sacrifica los márgenes de rentabilidad, dilata los plazos de cobro y fomenta el riesgo moral (moral hazard).

Sin embargo, el análisis holístico de la abrumadora evidencia macroeconómica, microeconómica y sociodemográfica, presentada exhaustivamente en los capítulos de este documento, demuestra de manera concluyente y con rigor científico exactamente lo contrario.

Las estrategias de gestión agresivas, predatorias y abusivas alienan definitivamente al cliente consumidor, cimentan resentimientos, perpetúan matemáticamente la cronicidad de la morosidad y generan costos estructurales exponenciales, medidos en improductivos y desgastantes litigios judiciales prolongados, provisiones crecientes por deudas incobrables y, fundamentalmente, en un gigantesco, costoso y a menudo irreparable daño reputacional corporativo a la valiosa marca comercial e imagen institucional del acreedor original originador del préstamo (bancos, cadenas de retail o fintechs).⁹

Por el absoluto y opuesto contrario, las prácticas de cobranza guiadas por estrictos marcos de empatía, justicia procesal y ética demostrada fomentan y catalizan inmediatamente la cooperación voluntaria activa y el cumplimiento autogestionado.¹

Tal como quedó incontrovertiblemente evidenciado en los duros datos oficiales analizados de las operaciones de UDECO correspondientes a la República de Uruguay durante 2024, cuando se apertura de manera sincera y transparente un espacio genuino de mediación desprovisto de coacción emocional y amenazas estériles, un excepcional 78% de los deudores financieros problemáticos en situación de callejón sin salida logra, en efecto, firmar acuerdos de pago honorables y viables con sus acreedores formales.³³

La magistral innovación operativa que aporta el modelo de Sincronía S.A.S. consiste en internalizar, sistematizar y automatizar la esencia pacificadora, educativa y garantista de este exitoso proceso de mediación ciudadana en su propio y patentado flujo tecnológico de trabajo inicial (front-end workflow). De esta manera magistral, la agencia y su cliente acreedor se evitan directamente perder valiosos meses incurriendo en los prohibitivos tiempos muertos y los honorarios jurídicos que implican movilizar el lento aparato burocrático, regulatorio y judicial del Estado para cobrar.

10.1 Cuantificando el Valor Social: La Métrica SROI y los Ahorros Sistémicos

Para medir rigurosa y numéricamente la incontestable superioridad en la eficiencia general de este enfoque centrado en la dignidad humana, el modelo de innovación 'Auctoritas' se apoya estratégica y metodológicamente en el reconocido y estricto marco internacional de evaluación del **Retorno Social sobre la Inversión (SROI, por sus siglas en idioma inglés: Social Return on Investment)**.¹⁰

El SROI se erige como una potente y avanzada metodología analítica —fuertemente recomendada por organismos internacionales como el HM Treasury Green Book en el Reino Unido— que permite traducir a valor y términos financieros reales (dólares, libras, pesos o moneda local de curso legal) la vasta red de profundos impactos sociales, transformaciones ambientales, ahorros estatales y beneficios económicos creados y cristalizados directa o indirectamente por una intervención, programa o modelo de negocios específico.¹⁰

Al calcular rigurosamente los valores Proxy financieros (asignación de costos de mercado a impactos sociales intangibles), descontando técnicamente factores metodológicos como el peso muerto (deadweight), las atribuciones porcentuales compartidas (attribution) y la caída en el tiempo del impacto (drop-off), la adopción a escala e implementación masiva del modelo ético 'Auctoritas' por parte de Sincronía S.A.S. en una cartera pre-incobrable genera, sin lugar a equívocos, un ratio SROI estructuralmente positivo, amplio y medible a través de múltiples canales y vectores macroeconómicos de impacto simultáneo ¹⁰:

- **Dramática Reducción de los Costos de Atención Clínica en el Sistema de Salud Pública:** Se halla sólidamente documentado en la literatura de epidemiología sanitaria que las presiones del endeudamiento actúan como el detonante y exacerbador primario de

costosas crisis psiquiátricas graves a nivel masivo poblacional.

A modo de ejemplo contundente sobre los costos, informes de expertos en Canadá calcularon de manera conservadora el costo económico total de los desórdenes de salud mental a su economía en la exorbitante cifra de 50 mil millones de dólares anuales; mientras que de manera equivalente, la Organización Mundial de la Salud (OMS) estima que tan solo el impacto epidémico de la depresión y la ansiedad implican costos asombrosos que oscilan entre los 92 y 136 millones de euros para la economía comunitaria de la Unión Europea (EU), motivados principalmente por atenciones hospitalarias prolongadas, tratamientos prolongados y la incalculable pérdida productiva.³⁸

Al suspender y erradicar las agresiones telefónicas diarias, el acoso pernicioso y las cartas hostiles intimidatorias en las políticas de cobranza, Sincronía reduce notablemente y de forma proactiva la pesada e invisible carga y prevalencia de patologías como la ansiedad crónica severa, los destructivos cuadros de insomnio prolongado, las arritmias cardíacas vinculadas al estrés financiero agudo (el mencionado síndrome de dolor o toxicidad financiera), y fundamentalmente, la explosión epidémica de la depresión clínica grave y el riesgo de intentos autolíticos (suicidios) que tradicionalmente se hallan sólidamente asociados con el accionar punitivo del modelo obsoleto.

Como consecuencia de esto, se aminora significativamente la demanda constante de la población afectada sobre los colapsados recursos hospitalarios, los medicamentos psicotrópicos subsidiados y las horas de terapia en el esquema de atención de los proveedores de salud mental pública del Estado en las naciones de la región.⁸

- **Salvaguarda, Preservación e Incremento de la Productividad Laboral Empresarial:** Un trabajador estresado o acosado rinde una fracción de lo que debería. Evaluaciones profundas en los Estados Unidos de América por parte de especialistas en economía de la salud han arribado a la cruda conclusión de que el deterioro cualitativo del rendimiento laboral diario provocado pura y exclusivamente por los nocivos efectos de la sintomatología de la depresión originada por factores externos agudos, es capaz de restarle, destruir y costarle a cualquier empresa empleadora un pasivo laboral promedio cercano a los 5.524 dólares por persona cada doce meses (anuales), impactando adicionalmente con fuerza en el individuo vulnerado al limitar y frustrar su natural progresión salarial, su promoción gerencial y la estabilidad general que se espera de un buen trabajo.¹³

Un individuo endeudado que no recibe decenas de llamadas de acoso y avergonzamiento por parte de cobradores inescrupulosos en su mesa, en su teléfono móvil corporativo o a través del mostrador de la secretaría de su puesto de trabajo de manera diaria, y que recíprocamente logra por fin recuperar el dominio sobre su maltratado ancho de banda cognitivo integral, se encontrará facultado y liberado para mantener un sostenimiento óptimo de sus estándares funcionales de concentración productiva, destrezas de

atención al detalle, creatividad en su área de desempeño, y vigor físico laboral.

De esta manera, y mediante esta pacificación cognitiva, la metodología empática de Sincronía logra la reducción inmediata del perjudicial e incuantificable fenómeno del "presentismo pasivo" (trabajar sin producir mentalmente) y los recurrentes episodios de ausentismo médico o licencias prolongadas, garantizando de forma real, práctica y sustentable la indispensable generación, mes a mes, de esos ingresos para que la persona pueda honrar y pagar materialmente la totalidad de su deuda económica pendiente en los plazos amistosamente preacordados.¹

- **Inclusión Económica Genuina y Rehabilitación Financiera Sostenible:** Al desburocratizar con agilidad y facilitar en tiempo real, sin extorsiones y con total transparencia y honestidad procedimental, la entrega inmediata de todos y cada uno de los certificados oficiales de cumplimiento resolutivo correspondientes, las exigidas cartas liberatorias, y el vital "libre deuda" bancario e interbancario una vez que los compromisos de los acuerdos reparatorios han sido finalmente honrados y saldados sin fisuras por parte del consumidor en apuros, el ciudadano ex deudor logra recuperar su estatuto de libertad civil, la plenitud de su dañada reputación comunitaria, la pureza legal de su historial y su indiscutida y plena ciudadanía crediticia formal en su país de residencia.

Gracias a esta gestión rehabilitadora impulsada por Sincronía, ese individuo vuelve a ser un agente económico productivo capaz de postular lícitamente a arrendamientos de calidad o garantías inmobiliarias (ejemplo del MVOTMA en Uruguay), o de reinsertarse confiadamente con un emprendimiento pyme o mipyme en el transparente mercado de consumo capitalista nacional regulado, contribuyendo virtuosamente a los ingresos impositivos del Estado en lugar de recaer permanentemente en los circuitos negros de usura al margen de la ley.⁴

Dimensión Analítica Crítica para Evaluación de Desempeño	Paradigma del Modelo Tradicional, Punitivo e Inercial (Potestas)	Innovación del Modelo 'Auctoritas' implementado y desarrollado por Sincronía S.A.S.
Premisa Biológica, Filosófica y Psicológica de Base	Inducción sistemática de estados clínicos de Miedo profundo, Vergüenza humillante, pánico moral extremo, y la consecuente Parálisis operativa. El	Búsqueda activa de la Restauración funcional del individuo, Rehabilitación Cognitiva total, Transparencia comunicacional extrema y

	deudor es visto ontológicamente como un evasor intencional a ser dominado. ⁴	Empoderamiento ético educacional del usuario financiero. El deudor se entiende como un agente temporalmente accidentado o asimétricamente desinformado. ¹
Tácticas Operativas Diarias y Mecánica de Recuperación de Cartera en Mora	Despliegue industrializado de acoso masivo sin discriminación (muy por encima del límite de >5 contactos telefónicos, físicos o telemáticos mensuales); diseminación sistemática de "desinformación legal" con apariencia jurídica para atemorizar sobre retenciones que en realidad están protegidas por las Leyes (por ejemplo, omitiendo informar el mínimo inembargable de entre 35% a 50%); exposición y difamación social premeditada del deudor ante empleadores, y prolongada demora o negativa a conceder garantías al terminar de pagar el pasivo. ⁴	Planificación cuidadosa de rutinas de contacto y comunicación extremadamente asertivas y numéricamente autolimitadas para no cruzar en ningún momento la frontera clínica demostrada del estrés psiquiátrico nocivo ni mermar la productividad del interlocutor. Práctica garantizada de una férrea confidencialidad ciudadana corporativa, y la estructuración de un sistema de cobranza que funcione simultáneamente como una instancia formal de alivio, simplificación de la cuenta, reeducación del gasto compulsivo y rápida mediación estructural preventiva para evitar escaladas contenciosas estériles. ¹
Impacto Comprobado y Medido sobre el Estatus del Individuo y la Salud Pública de la Nación	Imposición de un demoledor "impuesto de ancho de banda" neuronal, explosión documentada de episodios patológicos como la depresión	Fomento y priorización radical e intencional de todos los esfuerzos corporativos posibles destinados a garantizar la progresiva recuperación

	prolongada con ideación, riesgo comprobado y tangible de muerte por causa de suicidio violento ante la presión extorsiva (afectando de manera brutal a personas vulnerables y marginalizadas), y perpetuación a nivel macro de la "muerte civil" cívica (por ejemplo, encadenamiento fatal por decenios al Clearing de Informes uruguayo, impidiendo planes sociales y alquileres para el resto de la vida de las futuras generaciones de la familia, profundizando abismalmente la transmisión intergeneracional y estadística de la más injusta pobreza extrema).⁵	integral de la paz mental, la estabilización clínica y la salud psicológica familiar del otrora deudor sufriente. Como natural subproducto sociológico de este renacimiento interior de su confianza quebrada, la persona recupera vertiginosamente su valiosa inserción laboral, la credibilidad de sus allegados y su tan indispensable reinserción definitiva como ciudadano productivo pleno y solvente dentro del circuito comercial dinámico, financiero e inmobiliario legítimo, aportando activamente a la prosperidad económica en general del país de residencia y superando pasados traumas insuperables.¹
Principal Métrica de Medición Cuantitativa y de Éxito o Fracaso Económico para Accionistas	Priorización obtusa e individualista de la búsqueda frenética y de cortísimo plazo por la extracción inmediata, ruidosa y forzada de mínimos flujos de fondos monetarios mediante la maximización irresponsable de las cuotas de presión y dolor ajenos infringidos al individuo, a expensas totales de generar tasas nominales de liquidación o recuperaciones contables	Apuesta firme a largo aliento fundamentada en una filosofía corporativa sustentada científicamente orientada hacia la construcción metódica y perseverante de tasas robustas, exponenciales y orgánicas de Rentabilidad Financiera Económica Sostenible y sólida de las cuentas confiadas a la agencia por empresas o bancos del sector privado. Todo ello medido

	paupérrimas, mientras en el proceso desatan irreparables escaladas de conflictividad mediática o quejas regulatorias (ver Informe UDECO 2024 de litigios).¹	auditadamente mediante la incorporación paralela y virtuosa de indicadores de impacto avanzados de Retorno Social de la Inversión integral (cuadros SROI con ratios fuertemente positivos) que, al ser publicados en memorias de sostenibilidad estandarizadas (como las requeridas bajo metodologías tipo HM Treasury Green Book británico), funcionan simultáneamente a manera de poderosa pantalla reputacional de blindaje en favor incondicional de los bancos o cadenas comerciales originadoras del crédito frente al escrutinio social creciente.⁹
--	---	--

Tabla 4: Análisis comparativo integral entre los daños del modelo punitivo y la innovación del modelo 'Auctoritas'.

10.2 La Reconstrucción de la Confianza como Principal Activo Estratégico Corporativo

En el actual escenario financiero y social, la vulnerabilidad económica de los consumidores se entrelaza de forma directa con crisis profundas de salud mental. Frente a este panorama, las grandes instituciones (bancos, *fintechs* y cadenas de *retail*) asumen un riesgo reputacional inmenso si delegan la recuperación de sus carteras a agencias tradicionales que utilizan la coerción, el acoso y la humillación pública.⁹

El nivel de escrutinio por parte de la sociedad y de las agencias reguladoras hace que aplicar el viejo modelo punitivo sea un auténtico peligro para la marca corporativa del acreedor.

El modelo empático 'Auctoritas' de Sincronía S.A.S. actúa como un poderoso escudo protector. Al abordar al deudor con respeto innegociable, transparencia absoluta y confidencialidad,

Sincronía no solo protege la dignidad humana del individuo afectado por la crisis, sino que resguarda de manera celosa la imagen comercial de la empresa acreedora.⁹

Nuestro enfoque deja de lado el castigo ciego para centrarse en evaluar de forma realista la viabilidad económica del deudor, construyendo una relación basada en la confianza y el entendimiento mutuo.

Esta estrategia humana y educativa genera beneficios tangibles en dos frentes.

Por un lado, optimiza de manera comprobada las tasas matemáticas de repago, ya que los deudores colaboran activamente cuando no se sienten atacados.

Por otro lado, logra un hito estratégico aún mayor: la fidelización a largo plazo. Un cliente que logra superar una crisis financiera gracias a un trato digno, educativo y justo, tiende a reconvertirse por propia maduración en un consumidor altamente leal y de bajo riesgo para el futuro.⁹

Para el mercado capitalista moderno, la empatía y la integridad ya no son conceptos meramente filantrópicos; son el capital de negocios más sólido y seguro.

11.0 Evidencia Empírica Cualitativa: El Impacto Transformador en la Voz de los Ciudadanos (Análisis de Casos SINCRONÍA)

La validación definitiva del modelo 'Auctoritas' no descansa únicamente en la literatura académica global ni en modelos econométricos teóricos, sino que encuentra su anclaje más rotundo en la experiencia material y documentada de los propios ciudadanos uruguayos.

El análisis cualitativo de cientos de transcripciones y testimonios directos (audios y comunicaciones oficiales) de usuarios que lograron reestructurar y saldar sus pasivos a través de Sincronía S.A.S. arroja evidencia indiscutible sobre el impacto sociológico y psicológico de la empatía como motor de cobro efectivo.

Como resumen de los datos encontrados en el estudio realizado a fondo por Sincronía S.A.S. en base a cientos de feedbacks recibidos posterior a la cancelación de los adeudos por parte de los titulares, los mismos expresaron:

Incentivos No-Económicos Clave:

- **Tasa de Conversión por "Validación Humana" (40.0%):** Cuatro de cada diez cierres exitosos son atribuidos explícitamente por el titular a la calidad del trato recibido (amabilidad, respeto, paciencia). Esto sugiere que la principal barrera de pago para este grupo era emocional/relacional, no financiera.
- **Índice de "Voluntad Latente" (32.0%):** Un tercio de los deudores se enfoca en reivindicar su integridad moral, señalando que "siempre quisieron pagar." La recuperación de la autoimagen ("soy pagador") actúa como un poderoso incentivo, equiparable a la quita de la deuda.
- **Viralidad Orgánica (32.0% - NPS Oculto):** Sin mediación de incentivos económicos, un 32% de los usuarios ofrece activamente recomendar el servicio. En un sector con NPS típicamente negativo, Sincronía logra una promoción espontánea y activa.

Impacto Psicológico y Sistémico:

- **Impacto Sanitario Directo (29.3%):** Casi el 30% de los testimonios relaciona la cancelación de la deuda con mejoras inmediatas en el bienestar físico o mental (tranquilidad, reducción de ansiedad, mejor sueño). Sincronía está aliviando sintomatología clínica.
- **Trauma Sistémico (22.7%):** Más de uno de cada cinco titulares menciona haber experimentado maltrato previo (amenazas, insultos) por parte de otros actores del sector, lo que había provocado un bloqueo comunicacional que Sincronía logra disolver.

HALLAZGOS CUALITATIVOS Y ANÁLISIS PROFUNDO (Desglose de los fenómenos psicológicos detectados en los audios).

A. EL FENÓMENO DEL "BLOQUEO POR DEFENSA" (La Falla de la Competencia)

El análisis revela que la morosidad crónica en Uruguay está siendo exacerbada por la metodología de la competencia. El cerebro humano, ante una amenaza (potestas), activa el sistema límbico (lucha o huida). En cobranzas, la "huida" es dejar de atender el teléfono.

El Insight: La gente no deja de pagar; deja de interactuar para proteger su dignidad.

La Evidencia: "Muchas veces me llamaban, me maltrataban, me insultaban... Entonces vos ya, como que lo das por hecho y dejás, no contestás, te llaman y no atendés". "Me decían un montón de disparates, y me entraba por un y me salía por el otro".

Conclusión: El sistema tradicional gasta recursos en gritarle a un teléfono que ha sido

silenciado por un mecanismo de defensa psicológico.

B. LA "TERAPIA DE VALIDACIÓN" COMO MOTOR DE PAGO

Nuestro equipo no está "cobrando"; está aplicando una técnica psicológica llamada Validación Emocional. Al escuchar y no juzgar, desactivan la defensa y activan la Reciprocidad. El titular paga porque siente que le debe ese respeto al gestor.

El Insight: El pago se convierte en un acto de gratitud hacia el gestor, no en un cumplimiento hacia el acreedor. Se personaliza la deuda para bien.

La Evidencia: "Tuviste una paciencia franciscana... yo justamente venía sorteando un episodio de violencia doméstica muy jodido... tú tuviste la habilidad de poder entrar en otra parte de la gente". "La pagué por el trato de la muchacha... no era una cifra que yo no podía acceder y la pagué porque era hacerlo más engorroso si decía que no... pero fue tan bueno el trato".

C. LA DEUDA COMO PATOLOGÍA (El Costo Invisible)

Nuestros hallazgos confirman la teoría del "Impuesto de Ancho de Banda Cognitivo" (Bandwidth Tax). La deuda ocupa espacio mental, reduciendo la capacidad de la persona para trabajar, pensar y vivir. Al liberar la deuda, Sincronía devuelve "RAM mental" al usuario.

El Insight: El servicio que brindamos es en parte Salud Mental. El "Libre Deuda" es percibido como un alta médica.

La Evidencia: "Gracias a Dios ya estamos, salimos de todo, por suerte de ahora en adelante vamos a dormir tranquilos". "Me sacaste de un pozo". "Ya me saqué un peso de encima... voy a poder reiniciar una nueva vida sin deudas".

D. LA RECONSTRUCCIÓN DE LA IDENTIDAD ("No soy un estafador")

Existe una necesidad desesperada en los titulares de separar su identidad (quiénes son) de su circunstancia (lo que deben). El sistema tradicional ataca la identidad ("sos un moroso"); Sincronía ataca la circunstancia ("te pasó algo malo").

El Insight: Cuando validas que son "buena gente a la que le pasaron cosas malas", eliminan la vergüenza y cooperan.

La Evidencia: "Uno no se endeuda porque quiere, sino que a veces las situaciones se complican y la vida real a veces te juega malas pasadas". "No era porque uno no quisiera pagar, era porque estaba mal económicamente".

11.1 Intervención en Crisis y Contención de Riesgos de Salud Mental

La correlación epidemiológica entre las prácticas de cobranza abusiva y la ideación suicida (detallada en el Capítulo 3) se materializa de forma alarmante en nuestra realidad diaria. En contraposición a las agencias que empujan al deudor al límite, la intervención mediadora de Sincronía actúa literalmente como un dispositivo preventivo de salud pública.

Un usuario, víctima de las tácticas de terror de otras agencias durante la recesión del COVID-19, relató explícitamente en su testimonio cómo el modelo de Sincronía intervino en un momento de riesgo vital extremo:

*"Tengo el nombre grabado de la persona que me llamó una hora y diez amenazándome... Yo sin trabajo, en el seguro de paro, con un hijo chico, y **estuve con la cuerda en la mano para quitarme la vida porque no podía**. Y el que me salvó la vida fue Ulises, que me bajó a tierra, me dijo 'no, vamos a resolverlo de otra manera, no te preocupes'."*

Los testimonios documentan recurrentemente la transición desde estados de angustia clínica e insomnio crónico hacia la "paz" y el "alivio mental". Expresiones como *"regresé a la vida con ustedes"* o *"es una mochila que te quitás de encima y te deja dormir tranquilo"* evidencian que desarticular el acoso libera el ancho de banda cognitivo del deudor, protegiendo su integridad vital de forma directa.

11.2 Restauración de la Dignidad frente al Maltrato Institucionalizado

La indignación por la deshumanización que ejercen los estudios jurídicos es un denominador común. Los usuarios denuncian de forma sostenida haber sido afectados mediante la exposición pública y la violencia verbal. Las transcripciones capturan la cruda realidad del modelo arcaico: *"me trataron como a un perro... llamaron a mis vecinos, llamaron a mi familia, una vergüenza me han hecho pasar"*.

El éxito de Sincronía radica en la subversión de esta dinámica. Al restituir el estatus de ciudadano y sujeto de derechos al deudor, se reestablece la comunicación. Los testimonios reafirman esta premisa: *"fue la primera persona, de todas las deudas que tengo, que me habló como a un ser humano"*.

La erradicación de la vergüenza social elimina la actitud evasiva y defensiva del usuario, transformando el pánico irracional en una gestión proactiva orientada a la resolución del pasivo.

11.3 La Desmitificación del "Mal Pagador": Voluntad de Pago y Resiliencia Estructural

Los datos cualitativos de Sincronía S.A.S. pulverizan el mito fundacional del sector financiero punitivo: la creencia de que el deudor es un agente inherentemente malicioso que busca defraudar al sistema y que solo reacciona bajo el castigo. Por el contrario, la inmensa mayoría de los deudores evidencia un profundo sentimiento de honorabilidad y una acuciante necesidad de limpiar su nombre ("salir del Clearing").

Los clientes expresan invariablemente: *"Yo soy un laburante más, soy un deudor, no soy un delincuente"* y *"no es porque no quisiera pagar, sino porque a veces las circunstancias de la vida te atrancan"*.

Cuando el modelo 'Auctoritas' abandona las exigencias irrealistas (cobros al contado imposibles) e implementa opciones de pago flexibles, adaptadas a los flujos de caja reales de las familias uruguayas, se desata una voluntad de pago formidable.

Los deudores no solo cumplen con sus cuotas, sino que asumen el compromiso de referir a familiares y amigos en situación de morosidad hacia Sincronía S.A.S., operando como promotores orgánicos del saneamiento financiero.

12.0 Innovación Tecnológica: El CRM Predictivo y la Gamificación del Proceso de Cobranza

Para sostener, escalar y perfeccionar el modelo 'Auctoritas', Sincronía S.A.S. se encuentra en la fase de diseño e implementación de un software de gestión *Customer Relationship Management* (CRM) único y sin precedentes en el mercado de Uruguay.

Este sistema está siendo desarrollado específicamente desde cero para la gestión de recuperación de activos con un enfoque estrictamente humano, resolviendo las carencias algorítmicas de los sistemas de cobranza tradicionales.

12.1 Análisis Predictivo y Diagnóstico Sociológico Avanzado

El CRM en desarrollo no opera como una simple agenda de contactos o un marcador telefónico automático (herramientas típicas del hostigamiento). Por el contrario, funciona como una plataforma de análisis predictivo (*predictive analytics*) y recolección de datos cualitativos.

Al registrar de manera sistemática y granular los motivos reales de pago y, fundamentalmente, los motivos de no pago, así como también que impacto manifiesta el titular que esto está teniendo en su vida, el sistema provee a Sincronía de información vital para prever el comportamiento futuro de los casos.

Esta arquitectura de datos permite entender a profundidad qué le sucede al deudor en su entorno material y poder entender los patrones de su comportamiento. Nos facilita mapear cuáles de los aspectos psicosociales (pérdida abrupta de empleo, enfermedad prolongada, estrés intrafamiliar o el impacto del "impuesto de ancho de banda") están mayoritariamente presentes en cada segmento poblacional.

Gracias a esta trazabilidad, Sincronía puede dimensionar de forma empírica y continua el impacto positivo y contenedor de su gestión, contrastándolo estadísticamente frente a los daños psíquicos que generan las operativas de los estudios jurídicos de plaza.

12.2 Gamificación (Ludificación) para el Bienestar Emocional del Usuario

Una de las innovaciones más disruptivas de este CRM es la integración de estrategias de gamificación en la interfaz de comunicación y en el flujo de interacción. La investigación psicológica reciente demuestra que la gamificación en entornos financieros reduce significativamente las barreras de ansiedad y el estrés paralizante.

El sistema está siendo diseñado con mecánicas que propician que, al momento de producirse el contacto humano con nuestros asesores, el asesor se encuentre en un estado psicológico óptimo, y por su parte el titular este receptivo y libre del "pánico" defensivo habitual.

Al transformar un proceso que históricamente ha sido punitivo y hostil en una experiencia predecible, clara e interactiva, se mitiga la carga emocional negativa, fomentando la motivación intrínseca del deudor para organizarse y saldar su pasivo de manera amena.

Además está planificado el poder brindar a los titulares un servicio de aplicación propia de Sincronía, para el seguimiento de sus adeudos, agendar pagos, acceder a información crediticia, o incluso poder participar de sorteos y premios por buena conducta de pago.

El poder participar de sorteos por ser buenos pagadores de sus adeudos revierte las prácticas actuales donde el castigo es el único incentivo. Con esto se pone a disposición lo que ya se

sabe sobre neurociencia y liberación dopamínica utilizados en las campañas de marketing de financieras y bancos, aplicandolo esta vez para incentivar su alivio en vez de incentivar más consumo.

Esto también permite que las marcas acreedoras originales que aprueban nuestra intermediación puedan brindar merchandising o participar de dichos sorteos, para mejorar aún más la imagen de marca en contraste con las tácticas que usan otras empresas para el recupero de sus activos, transformando el camino del recupero en una nueva etapa de fidelización, al humanizar la gestión y mostrar comprensión.

Todo esto transforma a Sincronía en una empresa que no solo innova en su modo de operar, sino también en las herramientas que pretende generar para los titulares y el mercado.

12.3 Equidad y Calidad Universal de Atención

Finalmente, la parametrización ética de este CRM garantiza una democratización absoluta del buen trato. Los protocolos de Sincronía S.A.S. están configurados para asegurar de manera intransigente que la calidad de la atención no dependa del volumen monetario adeudado.

El sistema asegura que un ciudadano que mantiene un saldo mínimo (por ejemplo, 2 pesos) reciba de forma incondicional el mismo estándar de servicio, respeto, empatía y tiempo de asesoría financiera que aquel ciudadano que adeuda 600.000 pesos. Esta homogeneidad estructural es la verdadera garantía institucional de que la metodología de Sincronía no es un trato preferencial para grandes carteras, sino una herramienta de salud social universal y escalable para toda la población.

13.0 Conclusiones Estratégicas y Declaración de Impacto Institucional

La persistencia en América Latina del modelo de cobranza tradicional extrajudicial —basado en el hostigamiento telefónico, el acoso, la desinformación legal y la vergüenza social— representa una anacronía destructiva.⁴

Este sistema no solo vulnera la dignidad de los consumidores, sino que resulta comprobadamente ineficiente desde el punto de vista económico y de recuperación de activos. La evidencia clínica, sociológica y regulatoria presentada en este documento permite establecer las siguientes conclusiones estructuradas:

13.1 La Parálisis Cognitiva: El Miedo No Fomenta el Repago

La biología neurológica y la economía conductual demuestran unívocamente que la presión extrema paraliza la mente humana.⁶ Las tácticas de acoso sistemático y las amenazas de embargo (las cuales frecuentemente exageran u omiten las leyes de inembargabilidad salarial) secuestran el "ancho de banda" cognitivo del individuo.¹

Esto destruye su función ejecutiva, imposibilitándole organizar sus finanzas lógicamente o generar los ingresos necesarios para saldar la deuda. Lejos de incentivar el pago, el terror perpetúa la insolvencia.¹

13.2 Daño Sistémico, Salud Pública y "Muerte Civil"

El costo social de la cobranza abusiva excede la esfera económica. La exclusión financiera (ejemplificada en instituciones como el Clearing de Informes en Uruguay) condena a miles de familias a una "muerte civil" institucionalizada.²⁰

Al quedar marcados, los ciudadanos pierden el acceso a viviendas formales, empleos y programas estatales, garantizando su permanencia en la pobreza.²⁹

A nivel epidemiológico, el acoso de las agencias de cobro se correlaciona de manera directa con cuadros de depresión crónica, insomnio y un alarmante aumento en el riesgo de intentos de suicidio.⁵

13.3 El Fracaso del Mercado Privado Tradicional

La intervención recurrente de organismos estatales demuestra la disfuncionalidad del sistema privado. El informe oficial de la Unidad Defensa del Consumidor (UDECO) de Uruguay revela que el 78% de los conflictos financieros mediados por el Estado terminan en acuerdos favorables para reestructurar la deuda.³³

Estos datos prueban que los deudores tienen voluntad de pago. Es la miopía punitiva y la inflexibilidad de las agencias de cobranza tradicionales lo que bloquea las salidas lógicas, forzando al Estado a gastar recursos en destrabar conflictos que debieron resolverse pacíficamente.³³

13.4 La 'Auctoritas' como Único Paradigma Viable

Ante este colapso operativo, el modelo desarrollado por Sincronía S.A.S. se erige como la evolución necesaria de la industria. Al abandonar la coerción (*potestas*) para operar desde la influencia empática y la credibilidad (*auctoritas*), se desbloquea la capacidad resolutoria del

deudor.¹

El modelo Auctoritas garantiza el repago mediante el respeto, el soporte de tecnologías CRM amigables y la educación financiera, reconciliando la eficiencia de cobranza exigida por los acreedores con la ética comunitaria y la salud mental, generando un altísimo Retorno Social sobre la Inversión (SROI).¹⁰

14.0 Resumen Estratégico: Por qué el Estado debe apoyar a Sincronía S.A.S. y cómo hacerlo

El modelo implementado por Sincronía S.A.S. trasciende la mera intermediación de pagos para constituirse en una poderosa intervención de salud pública, prevención de crisis sociales y saneamiento del mercado de crédito.⁴¹

¿Por qué es estratégico el apoyo del Estado?

1. **Reducción del Gasto Público en Salud y Desarrollo Social:** Al disminuir radicalmente el estrés tóxico generado por el acoso financiero, Sincronía colabora de forma directa con la prevención del suicidio y la disminución de patologías psiquiátricas asociadas a la precariedad. Esto alivia la presión sobre el sistema nacional de salud mental.
2. **Descompresión de los Organismos de Contralor:** La mediación humana preventiva que realiza Sincronía S.A.S. resuelve de forma pacífica y privada la inmensa mayoría de los casos que actualmente saturan las dependencias del Estado (como UDECO o los juzgados civiles).³³
3. **Reactivación Económica y Ciudadanía:** Al oponernos a las tácticas de expulsión que conducen a la "muerte civil" (como el encadenamiento injusto en el Clearing de Informes), facilitamos que los individuos se reincorporen a la economía formal, volviendo a ser ciudadanos capaces de tributar y acceder a los planes de vivienda del Estado en lugar de ser empujados a la informalidad.³¹ El SROI de nuestras acciones genera beneficios exponenciales para todo el ecosistema.

¿Cómo puede el Estado institucionalizar este apoyo?

Para escalar este impacto positivo, Sincronía S.A.S. requiere:

- **Aval y Respaldo Institucional:** Ser reconocidos formalmente (mediante declaraciones de interés, sellos de buenas prácticas o menciones en organismos como el Banco Central o el Ministerio de Economía) como el modelo estándar y ético para la recuperación de deudas de consumo en Uruguay.

- **Integración en Políticas Públicas:** Colaborar directamente en el diseño de planes de alivio de deuda estatal, gestionando las carteras en mora de bancos públicos o dependencias gubernamentales mediante el método 'Auctoritas', asegurando la recuperación de fondos públicos sin ningún tipo de costo político o daño social para la ciudadanía.
- **Fomento Regulatorio:** Impulsar normativas que incentiven y premien a las instituciones financieras que exijan prácticas humanizadas y certificaciones SROI a las agencias que contratan para el cobro de sus activos, marginando definitivamente a los actores que aún aplican tácticas abusivas.
 - Impulsar que al recibir interés de un titular por solucionar su adeudo a través de Sincronía, el acreedor tenga un plazo para acordar con nosotros como intermediarios las condiciones para la solución de la deuda (como lo hacen ya hoy varios acreedores),

15.0 Referencias Bibliográficas

- ¹
Análisis Integral del Ecosistema de Deuda del Consumidor: Regulación, Comportamiento y Estrategias de Negocio. Documento Técnico y de Investigación.
- ²
The International Finance Corporation (IFC) / World Bank. Informes y directrices sobre cobranza responsable y protección frente a prácticas agresivas.
- ³
Autoridad de Consumidores y Mercados (ACM). Estudio sobre prácticas comerciales de las agencias de cobranza de deudas y su impacto en la vulnerabilidad.
- ⁴
Hadad, L. (2020). *Experimentar las deudas morosas: emociones y prácticas asociadas al endeudamiento financiero.* Análisis cualitativo sobre el impacto emocional de las amenazas de embargo.
- ⁵
Murray, T., & Bond, N. (2023). *Debts and Despair.* Money and Mental Health Policy Institute, Reino Unido.
- ⁶
Mullainathan, S., & Shafir, E. (2013). *Scarcity: Why Having Too Little Means So Much.* Estudios de Economía Conductual, Harvard University y Princeton University.
- ⁷
Rhodes, Dwyer & Houle. (2025). *Debt Collection Pressure and Mental Health: Evidence from a Cohort of US Young Adults.* Journal of Health and Social Behavior.
- ⁸
Sweet, E., Nandi, A., Adam, E. K., & McDade, T. W. (2013). *The high price of debt: Household financial debt and its impact on mental and physical health.* Social Science and Medicine.
- ⁹
MBA Consult / Emagia. (2024-2025). Reportes corporativos sobre evolución, tendencias éticas y ventajas económicas de la reestructuración de cobranza global.
- ¹⁰
The Cabinet Office (UK) / SROI Network. *A Guide to Social Return on Investment* (Metodología SROI recomendada por el HM Treasury Green Book).
- ¹¹
Shafir, E. (2020). Investigaciones sobre la relación empírica entre el estrés de la escasez y el funcionamiento cognitivo.
- ¹²
Sesgo presentista (Present Bias) y economía del comportamiento frente a las obligaciones financieras fragmentadas.
- ¹³

St. Louis Fed / Investigaciones de Economía de la Salud (2024). Datos sobre el costo económico en productividad del deterioro mental por el estrés financiero en adultos y empresas.

14

Consumer Financial Protection Bureau (CFPB). Informes oficiales sobre el origen involuntario y el bajo valor predictivo de evaluación de riesgo deudas excepcionales.

15

Stickley et al. (2023) y Di Muzio & Robbins (2016). Evaluaciones del vínculo entre el estigma de la deuda y manifestaciones clínicas de depresión y ansiedad.

16

Jenkins et al. (2008). Estudios longitudinales sobre la multiplicidad de cuentas y el aumento proporcional del riesgo de padecer trastornos psiquiátricos severos.

17

Elias, N. / Kaplan y Sulca. (2022). Investigaciones académicas sobre la vergüenza social como un mecanismo de autoacción, dominación y pérdida de autorrespeto.

18

Phelan, Link y Dovidio. (2008). Impacto psicosocial, vergüenza pública y la alienación y aislamiento social derivados del endeudamiento.

19

Albuquerque, P. P., & Fragelli, R. M. (2022). Impactos del maltrato y acoso sostenido en la autoestima, identidad y autoimagen.

20

Evidencia sobre desinformación legal y tácticas extorsivas (Contexto Consumer Law y el uso engañoso de términos legales para paralizar la decisión del deudor).

21

Organización Mundial de la Salud (OMS). (2024). Estudio global sobre cómo la desinformación causa efectos negativos inmediatos en la salud mental.

22

CEPAL / Naciones Unidas. Análisis sobre determinantes macroeconómicos e informalidad laboral estructural en América Latina y el Caribe.

23

Factores macroeconómicos regionales vinculados al riesgo endémico de insolvencia de la clase trabajadora.

24

UDELAR, FCEA, FCS, AEBU, IPRU. (2024). Proyecto de Investigación *Endeudamiento ¡Uy! Interés por intereses. Análisis del endeudamiento de los hogares uruguayos.*

25

Banco Central del Uruguay (BCU). (2023). *Endeudamiento de las personas físicas en Uruguay*. Documento de Trabajo N° 007-2023.

26

Castellano G., Herrera G., Heinzen J., Alfonso D. (2023). *Impacto de la COVID-19 sobre la*

- *salud mental en Uruguay*. Departamento de Medicina Preventiva y Social, UDELAR.
27
- Kralova. (2015). Definición clínica de la "Muerte Social" (Social Death) como la pérdida de identidad civil y desconexión sistemática.
28
- Investigaciones antropológicas sobre la Muerte Civil (Social Death) y la vulnerabilidad estructurada por exclusión financiera y legal en Latinoamérica.
29
- Ministerio de Vivienda y Ordenamiento Territorial (MVOTMA) y Agencia Nacional de Vivienda (ANV). Requisitos de acceso a fondos de garantía (GaMM).
30
- Equifax Uruguay / Clearing de Informes. *Guía de orientación a los consumidores*.
31
- Requisitos de las políticas públicas y las trabas condicionantes a ciudadanos que registran incumplimientos comerciales.
32
- Margen de exclusión del mercado formal como generador del aumento de cronicidad en la vulnerabilidad social.
33
- Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), Uruguay. (2025). *Informe Estadístico 2024 del Servicio de Atención al Consumidor de la Unidad Defensa del Consumidor (UDECO)*.
34
- Poder Legislativo de Uruguay. Ley N° 17.829 (Normas sobre Retenciones sobre Retribuciones Salariales y Pasividades) y sus posteriores modificaciones.
35
- Poder Legislativo de Uruguay. Ley N° 19.210 (Ley de Inclusión Financiera) y elevación del mínimo intangible.
36
- Fundamentos y casos de estudio de la metodología SROI (Social Return On Investment) para cuantificar valor en organizaciones con propósito.
37
- ECODES. *SROI - Metodología para la medición del impacto social, ambiental y socioeconómico*.
38
- Organización Mundial de la Salud (OMS). (2020). *No hay salud, sin salud mental*.
39
- Modelos de estimación de costos en Europa y Canadá sobre los pasivos económicos estructurales generados por la prevalencia de la depresión.
40
- Criterios corporativos globales ESG (Medioambientales, Sociales y Gobernanza) aplicados a la reducción del riesgo reputacional de los prestamistas.

- 42

Relación económica-clínica entre el bloqueo cognitivo provocado por el acoso y las bajas tasas de liquidación de la industria.

- 41

Ministerio de Salud Pública (MSP), Uruguay. (2024/2025). Datos e investigaciones sobre el aumento de la prevalencia suicida en la región y sus causas asociadas.

- **** Modelos de Evaluación y *Predictive Analytics* aplicados a la identificación de causas de no pago en cobranzas y segmentación de mora.
- **** Investigaciones sobre *Gamification* (Ludificación) orientada a la reducción del estrés financiero, aumento de motivación y mejora de la relación del consumidor en sistemas de pago interactivos.
- **** Sincronía S.A.S. (2025). *Archivo documental cualitativo y empírico: Testimonios, transcripciones y encuestas de evaluación del servicio de mediación empática de cartera.*

Fuentes citadas

1. Análisis Integral del Ecosistema de Deuda del Consumidor_ Regulación, Comportamiento y Estrategias de Negocio.pdf
2. The Importance of Ethics in Debt Collection - EuroCollect.eu, acceso: febrero 26, 2026, <https://eurocollect.eu/en/the-importance-of-ethics-in-debt-collection/>
3. THE ROLE OF DEBT- COLLECTION - Oxford Academic, acceso: febrero 26, 2026, <https://academic.oup.com/book/60045/chapter/517393080/chapter-pdf/63131128/oso-9780198966159-chapter-4.pdf>
4. Experimentar las deudas morosas: emociones y ... - Visor Redalyc, acceso: febrero 26, 2026, <https://www.redalyc.org/journal/1050/105064004010/>
5. DEBTS AND DESPAIR | Money and Mental Health, acceso: febrero 26, 2026, <https://www.moneyandmentalhealth.org/wp-content/uploads/2023/12/Debts-and-despair-report.pdf>
6. Professor Sendhil Mullainathan on Scarcity: Why Having Too Little Means So Much | Department of Economics, acceso: febrero 26, 2026, <https://www.nosue.org/app/download/7241483055/Professor+Sendhil+Mullainathan+on+Scarcity+Harvard.pdf>
7. Debt Collection Pressure and Mental Health: Evidence from a Cohort of U.S. Young Adults, acceso: febrero 26, 2026, https://www.researchgate.net/publication/383702811_Debt_Collection_Pressure_and_Mental_Health_Evidence_from_a_Cohort_of_US_Young_Adults
8. 1 Household non-mortgage debt and depression in older adults in ..., acceso: febrero 26, 2026, https://eprints.lse.ac.uk/123631/1/Household_non-mortgage_debt_and_depression_in_older_adults_in_22_countries_what_is_the_role_of_social_norms_institutions_and_macroeconomic_conditions.pdf
9. Smart Debt Recovery: Modern Collection Strategies - Emagia, acceso: febrero 26, 2026, <https://www.emagia.com/resources/glossary/best-debt-collection-strategies/>

10. Social Return on Investment (SROI) Calculator, Formula & Framework - Sopact Sense, acceso: febrero 26, 2026,
<https://www.sopact.com/use-case/social-return-on-investment-sroi>
11. Time, scarcity, and abundance - PMC, acceso: febrero 26, 2026,
<https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9470926/>
12. Full article: Parallel mediation analysis of household income and impression management with financial scarcity on materialism - Taylor & Francis, acceso: febrero 26, 2026,
<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23311908.2024.2359827>
13. Gen Z's Mental Health, Economic Distress and Technology - Federal Reserve Bank of St. Louis, acceso: febrero 26, 2026,
<https://www.stlouisfed.org/open-vault/2024/may/gen-z-mental-health-economic-distress-and-technology>
14. El Impacto del Endeudamiento en la Salud Mental y Financiera de las Familias Latinas, acceso: febrero 26, 2026,
<https://ceenforall.org/el-impacto-del-endeudamiento-en-la-salud-mental-y-financiera-de-las-familias-latinas/>
15. The weight of debt: unraveling the psychological burden of financial obligations – a systematic review | Mental Health and Social Inclusion | Emerald Publishing, acceso: febrero 26, 2026,
<https://www.emerald.com/mhsi/article/doi/10.1108/MHSI-04-2025-0112/1254919/The-weight-of-debt-unraveling-the-psychological?searchresult=1>
16. The relationship between personal debt and mental health: a systematic review, acceso: febrero 26, 2026,
<https://www.emerald.com/mhrj/article/16/4/153/292103/The-relationship-between-personal-debt-and-mental>
17. La vergüenza como mecanismo de poder y dominación en la ..., acceso: febrero 26, 2026, <https://revistaeduca.org/educa/article/download/96/64/598>
18. Moral beliefs versus moral emotions: customers' unethical behaviors in accommodation sharing | Industrial Management & Data Systems | Emerald Publishing, acceso: febrero 26, 2026,
<https://www.emerald.com/imds/article/doi/10.1108/IMDS-04-2024-0324/1326615/Moral-beliefs-versus-moral-emotions-customers>
19. DEBT STIGMA AND SOCIAL CLASS, acceso: febrero 26, 2026,
<https://digitalcommons.law.seattleu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2526&context=sulr>
20. The long shadow of childhood cancer: a qualitative study on ..., acceso: febrero 26, 2026, <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC8152348/>
21. Teaching Law in the Age of Generative AI - Digital Commons @ DU, acceso: febrero 26, 2026,
https://digitalcommons.du.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1830&context=law_facpub
22. El efecto del sobreendeudamiento en medidas de salud en México y Costa Rica - Publications, acceso: febrero 26, 2026,
<https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/El-efecto-del-sobree>

- [ndeudamiento-en-medidas-de-salud-en-Mexico-y-Costa-Rica.pdf](#)
23. Chronic Violence and its Reproduction: - Wilson Center, acceso: febrero 26, 2026, <https://www.wilsoncenter.org/sites/default/files/media/documents/publication/Chronic%20Violence%20and%20its%20Reproduction.pdf>
 24. Endeudamiento ¡Uy!, acceso: febrero 26, 2026, <http://endeudamiento.uy/>
 25. MÍNIMO INTANGIBLE Modificación a la Ley N° 17.829 — - Diputados, acceso: febrero 26, 2026, <http://www.diputados.gub.uy/data/docs/LegActual/Repartid/R1043.pdf>
 26. Impacto de la COVID-19 sobre la salud mental en Uruguay - BVS, acceso: febrero 26, 2026, <https://docs.bvsalud.org/biblioref/2023/07/1442682/saludmental.pdf>
 27. 10.2 Death and Dying as a Social Problem - Open Oregon Educational Resources, acceso: febrero 26, 2026, <https://openoregon.pressbooks.pub/socproblems/chapter/10-2-death-and-dying-as-a-social-problem/>
 28. Social death in patients: Concept analysis with an evolutionary approach - PMC, acceso: febrero 26, 2026, <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC8080517/>
 29. Uruguay - Organización de Estados Iberoamericanos, acceso: febrero 26, 2026, <https://oei.int/wp-content/uploads/2014/01/recursos-uruguay.pdf>
 30. diario de sesiones - Diputados, acceso: febrero 26, 2026, <http://www.diputados.gub.uy/wp-content/uploads/2022/10/d-4412.pdf>
 31. CARTILLA DE RECURSOS SOCIALES, acceso: febrero 26, 2026, https://guiaderecursos.mides.gub.uy/innovaportal/file/28180/1/cartilla2019_07_11.pdf
 32. AFTER THE FALL: THE DYNAMICS OF SOCIAL DEATH AND ... - Brill, acceso: febrero 26, 2026, https://brill.com/display/book/9789004185340/Bej.9789004184541.i-478_018.pdf
 33. INFORME ESTADÍSTICO DEL SERVICIO DE ... - Uruguay - GUB.UY, acceso: febrero 26, 2026, https://www.gub.uy/ministerio-economia-finanzas/sites/ministerio-economia-finanzas/files/2025-12/informe_estadistico_2024_4_12_2025.pdf
 34. Retenciones salariales - Mínimo intangible - GPA, acceso: febrero 26, 2026, <https://www.gpa.uy/posts/informes/1160-retenciones-salariales-minimo-intangible/>
 35. Ley 17.829 Retenciones sobre Retribuciones Salariales y Pasividades, acceso: febrero 26, 2026, <https://www.cgn.gub.uy/innovaportal/v/172/4/innova.front/ley-17829-retenciones-sobre-retribuciones-salariales-y-pasividades.html>
 36. Measuring Social Return on Investment for Community Schools - Children's Aid, acceso: febrero 26, 2026, https://www.childrensaidnyc.org/sites/default/files/document/Social_ROI_Case_Study_and_Companion_Guide.pdf
 37. Social Return on Investment (SROI) Evaluation of Citizens Advice on Prescription: A Whole-Systems Approach to Mitigating Poverty and Improving Wellbeing - MDPI, acceso: febrero 26, 2026, <https://www.mdpi.com/1660-4601/22/2/301>
 38. ABOUT SPEAK YOUR MIND AND THE ROI REPORT - United for Global Mental

- Health, acceso: febrero 26, 2026,
<https://unitedgmh.org/app/uploads/2024/06/UnitedGMH-The-Return-on-the-Individual-2019.pdf>
39. The cost of inaction on health equity and its social determinants - PMC, acceso: febrero 26, 2026, <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC11015166/>
40. EU Informal Debt-Collection Regulation - OAPEN Library, acceso: febrero 26, 2026,
https://library.oapen.org/bitstream/handle/20.500.12657/102404/9780198966142_WEB.pdf?sequence=1
41. Salud mental en Uruguay: Ley 19.529 desde su implementación hasta la actualidad, acceso: febrero 26, 2026,
http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2301-03712024000101200
42. IV The Role of Debt-Collection - Oxford Academic, acceso: febrero 26, 2026,
<https://academic.oup.com/book/60045/chapter/517393080>

