

**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA:**

**DISEÑO DE UN MODELO DE COBRANZAS DE CRÉDITOS DE CONSUMO OTORGADOS POR EL SISTEMA FINANCIERO Y VIABILIZACIÓN DEL APLICATIVO INFORMÁTICO (SAC) PARA DISMINUIR EL ÍNDICE DE MOROSIDAD EN CUENTAS POR COBRAR EN CARTERA DE CONSUMO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.**

**AUTORES:**

**Ing. Com. Jacqueline Bonifaz Yambay**

**Ing. Com. Ronald Verdezoto Dias**

**TUTOR:**

**Mgs. María del Carmen Lapo**

**Guayaquil, Ecuador**

**2013**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la **Ing. Com. Jacqueline del Rocío Bonifaz Yambay y por el Ing. Com. Ronald Geovanny Verdezoto Dias**, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de **MBA Magister en Administración de empresas**.

**DIRECTOR DE TESIS**

---

**Mgs. Maria del Carmen Lapo**

**REVISORES**

---

**Rafael Castaño Oliva**

---

**C.P.A Laura Vera Salas**

**DIRECTOR DEL PROGRAMA/CARRERA**

---

**Mgs. Maria del Carmen Lapo**

**Guayaquil, a los 07 días del mes de Noviembre del año 2013**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **Jacqueline del Rocío Bonifaz Yambay** y,  
Yo, **Ronald Geovanny Verdezoto Dias**

**DECLARAMOS QUE:**

La Tesis “**Diseño de un modelo de cobranzas de crédito de consumo otorgados por el sistema financiero y viabilización del aplicativo informático (SAC) para disminuir el índice de morosidad en cuentas por cobrar en cartera de consumo en la ciudad de Guayaquil**” previa a la obtención del **Grado Académico de MBA Magister en Administración de empresas**, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico de la tesis del Grado Académico en mención.

**Guayaquil, a los 07 días del mes de Noviembre del año 2.013**

**LOS AUTORES**

---

**Jacqueline del Rocío Bonifaz Yambay**

---

**Ronald Geovanny Verdezoto Dias**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORIZACIÓN**

Nosotros, **Jacqueline del Rocío Bonifaz Yambay** y;  
**Ronald Geovanny Verdezoto Dias**

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución de la **Tesis de Magister en Administración de empresas** titulada: **“Diseño de un modelo de cobranzas de crédito de consumo otorgados por el sistema financiero y viabilización del aplicativo informático (SAC) para disminuir el índice de morosidad en cuentas por cobrar en cartera de consumo en la ciudad de Guayaquil,** cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 07 días del mes de noviembre del año 2.013**

**LOS AUTORES:**

---

**Jacqueline del Rocío Bonifaz Yambay**

---

**Ronald Geovanny Verdezoto Dias**

## **AGRADECIMIENTO**

*Damos nuestro agradecimiento primeramente a Dios por permitirnos haber culminado este proyecto de tesis, previo a la obtención del título de MBA, dándonos fuerza y valor.*

*A nuestros padres por brindarnos la confianza y apoyo necesario, corrigiendo nuestras fallas y celebrando nuestros triunfos.*

*A nuestras familias porque han sabido comprendernos en nuestros momentos difíciles y nos dan fuerzas para continuar y no renunciar.*

*A nuestros amigos y compañeros que ayudaron directa e indirectamente en la realización de esta investigación.*

---

**Jacqueline del Rocío Bonifaz Yambay**

---

**Ronald Geovanny Verdezoto Dias**

## DEDICATORIAS

*A Dios y la Virgen María, porque son quienes me han bendecido y guiado en todo momento, dándome las fuerzas necesarias para poder terminar este proyecto.*

*A mi esposo, quien estuvo a mi lado brindándome apoyo incondicional, así como su amor y comprensión, el compartir momentos de alegría y tristeza y demostrándome que siempre podré contar con él. A mi hijo Alberto, quien está por nacer, porque es el regalo más preciado que Dios nos dio, y constituye mi mayor motivación para seguir adelante.*

*A mis padres porque han sido el ejemplo de fortaleza y progreso en la vida, luchadores y pilares fundamentales de mi familia. Son quienes me han dado una mano en todo momento de mi vida y me ha inculcado sus principios y valores. De igual manera a mis hermanos quienes me han aconsejado, protegido y me dieron el aliento necesario para no desmayar.*

*Todos ellos han hecho posible que logre alcanzar uno de mis objetivos profesionales anhelados, aportando con su grano de arena en este logro.*

**Jacqueline Bonifaz Yambay**

*Esta tesis se la dedico a mi Dios quién supo guiarme por el buen camino, darme fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaban, enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento.*

*A mi familia quienes por ellos soy lo que soy. Mi esposa que ha sido un pilar fundamental en este logro profesional alcanzado que cada día con su amor me empujaba a continuar y no desmayar, a mis hijas Valeria y Valentina quienes son mi razón de existir, mi motor para seguir firme y lograr mis objetivos. Siempre están en mi corazón.*

*Para mis padres por su apoyo, consejos, comprensión, amor, ayuda en los momentos difíciles. Me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi carácter, mi empeño, mi perseverancia, mi coraje para conseguir mis objetivos.*

*A mis hermanos por estar siempre presentes, acompañándome para poderme realizar.*

**Ronald Verdezoto Dias**

*“La dicha de la vida consiste en tener siempre algo que hacer, alguien a quien amar y alguna cosa que esperar”. Thomas Chalmers*

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

ANTECEDENTES .....	1
INTRODUCCIÓN .....	2
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	5
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	5
SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA. INTERROGANTES DE LA INVESTIGACIÓN. ....	6
OBJETIVOS .....	6
OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	6
JUSTIFICACION .....	7
CONVENIENCIA .....	7
RELEVANCIA SOCIAL .....	7
IMPLICACIONES PRÁCTICAS .....	7
HIPÓTESIS .....	8
VARIABLE INDEPENDIENTE .....	8
VARIABLE DEPENDIENTE .....	8
CAPÍTULO I .....	9
Créditos y Cobranzas con Responsabilidad Social .....	9
1.1 Créditos, Clasificación del Crédito .....	9
1.1.1 Créditos .....	9
1.1.1.1 Origen del Crédito .....	10
1.1.1.2 Definición y Concepto .....	11
1.1.1.3 Ventajas y Desventajas del Crédito .....	12
1.1.2 Clasificación del Crédito .....	13
1.2 Cobranza .....	15
1.2.1 Definición de Cobranza .....	15
1.2.2 Administración de las Cuentas por Cobrar .....	15
1.2.2.1 Antigüedad de Saldos en las cuentas por cobrar .....	16
1.2.2.1 Informes a la gerencia .....	16
1.2.3 Procedimientos actuales de Cobranzas .....	17
1.2.4 Procedimientos y Técnicas de Cobranzas .....	18
1.3 Empresas, Familias y el Estado .....	20
1.3.1 Empresa .....	20
1.3.1.1 Clasificación de las empresas .....	20
1.3.1.2 Fundamentación teórica .....	24
1.3.1.2.1 Cultura Organizacional .....	24
1.3.1.2.2 Etapas del proceso Administrativo .....	25
1.3.1.2.3 Tipos de créditos .....	26
1.3.1.2.4 Crédito al consumo .....	26
1.3.1.2.5 Ciclo de riesgo .....	27
1.4 Modalidades de Cuentas por Cobrar .....	28
1.4.1 Tipos de crédito de consumo .....	28
1.4.1.1 Comportamiento del Consumidor .....	29
1.4.1.1.1 Definición .....	29
1.4.1.1.2 Importancia .....	30

1.4.1.1.3 Tipos de Consumidores.....	30
1.5 Cuentas por Cobrar conceptos preliminares: .....	30
1.5.1 Procesos de Cobranzas .....	32
1.5.2 Gastos de Cobranzas.....	32
1.5.3 Políticas y procedimientos de Cobranzas .....	33
1.5.4 Análisis de Cuentas.....	34
1.5.5 Control de Cuentas por Cobrar .....	35
1.5.6 Estrategias de Cobranzas .....	35
1.6 Marco Legal.....	39
1.6.1 Intereses.....	39
1.6.2 Definiciones.....	40
CAPÍTULO II .....	42
Evolución de Créditos e Índices de Morosidad en el Sistema Financiero Ecuatoriano .....	42
2.1 Evolución del volumen de crédito del sistema financiero privado.....	42
2.2 Evolución del Crédito y Tasas de Interés Efectivas.....	54
2.3 Cobranzas, Índices de Morosidad .....	55
CAPITULO III .....	61
MARCO METODOLOGICO .....	61
3.1 Modalidad de investigación .....	61
3.2 Tipos de investigación.....	61
3.3 Población y muestra .....	62
3.3.1 Población.....	62
3.3.2 Muestra .....	63
3.4 Métodos, técnicas e instrumentos de investigación .....	63
3.4.1 La Observación .....	64
3.4.2 La Encuesta .....	64
3.4.3 La Entrevista .....	65
3.5 Análisis de resultados.....	65
3.5.1 Procesamiento de la información .....	65
3.5.1.1 Codificación de la Información .....	66
3.5.1.2 Operacionalización de las variables .....	67
3.5.1.3 Tabulación.....	67
3.5.2 Interpretación de los datos .....	67
3.6 Encuesta aplicada a jefes y ejecutivos de cobranzas .....	67
3.7 Verificación de las preguntas .....	83
CAPITULO IV .....	93
PROPUESTA MODELO DE GESTION DE CREDITO Y COBRANZAS PARA ENTIDADES FINANCIERAS.....	93
4.1 Introducción.....	93
4.2 Justificación.....	94
4.3 Objetivos .....	94
4.4 Modelo de gestión de crédito y cobranzas a implementar.....	95
4.4.1 Sistema de administración de cobranzas (SAC) .....	95
4.4.2 Manual de políticas y procedimientos para el cobro integral.....	105
4.4.2.1 Objetivo de la cobranza integral .....	105
4.4.2.2 Política general.....	105
4.4.2.3 Características .....	107
4.4.2.4 Tecnología.....	107

4.4.2.5 Especialización.....	108
4.4.2.6 Producto .....	108
4.4.2.7 Efectividad.....	108
4.4.3 Etapas del proceso de cobro integral- cartera vencida .....	109
4.4.3.1 Cobro preventivo: parciales- próximos vencimientos .....	110
4.4.3.2 Cobro administrativo-rangos de cobro.....	111
4.4.3.3 Cobranza administrativa-prioridades de cobro. ....	112
4.4.4 Procedimiento: .....	113
4.4.5 Cobro pre jurídico .....	114
4.4.6 Control de la gestión.....	115
4.4.7 Condonaciones .....	116
4.4.7.1 Condonación Escenario 1 .....	116
4.4.7.2 Condonación Escenario 2 .....	116
4.4.7.3 Condonación Escenario 3 .....	116
4.4.7.4 Condonación Escenario 4. ....	116
4.4.8 Cobro jurídico .....	116
4.4.8.1 Definición.....	117
4.4.8.2 Proceso .....	117
4.4.9 Liquidación deuda para cobro jurídico.....	118
4.4.10 Honorarios.....	118
4.4.11 Liquidación del porcentaje de honorarios de acuerdo a las etapas procesales. ....	119
4.4.12 Cobro extrajudicial.....	120
4.4.13 Cartera titularizada .....	120
4.4.14 Cartera castigada .....	121
4.4.15 Canales de cobro .....	122
4.4.16 Canales de cobro Externos .....	123
4.4.17 Requisitos mínimos que deben cumplir las Casas de cobranza .....	123
4.4.18 Requisitos mínimos que deben cumplir los Abogados externos .....	124
4.4.19 Selección Agentes Externos.....	124
4.4.20 Canales internos de cobro.....	125
4.4.21 Sistema de información gerencial .....	129
4.4.22 Estructura del microcrédito.....	142
4.4.23 Políticas para el otorgamiento del microcrédito.....	147
4.4.24 Proceso .....	149
4.4.25 Criterios de evaluación .....	151
4.4.26 Sistema de control.....	153
4.4.27 Revisión y análisis de los microcréditos.- Verificación de la utilización del Crédito .....	157
4.4.28 Análisis Financiero de los microempresarios Prestatarios .....	158
4.4.29 Verificación de saldos promedios y transacciones que el cliente mantiene con la institución. ....	158
4.4.30 Análisis de las referencias bancarias y comerciales .....	159
4.4.31 Resolución del crédito .....	159
4.4.32 Funciones área de cobranzas .....	167

## INDICE DE GRÁFICOS

Ilustración 1.Saldos de cartera vencida, vigente y total de los créditos de consumo .....	10
Ilustración 2. Ciclo de riesgo .....	27
Ilustración 3.Definición esquema de gestión. ....	36
Ilustración 4. Destino del crédito Enero 2012.....	47
Ilustración 5. Cartera Bruta.....	47
Ilustración 6. Crecimiento Comercial Período 2003-2011 .....	48
Ilustración 7. Crecimiento de la Cartera Comercial 2008-2011 .....	48
Ilustración 8.Crecimiento del Consumo del 2003 al 2011 .....	49
Ilustración 9. Cartera de Consumo.....	49
Ilustración 10.Crecimiento de la Cartera de Vivienda en Ecuador 2003-2011.....	50
Ilustración 11.Crecimiento de la Cartera de Vivienda en el Ecuador 2006-2011.....	51
Ilustración 12.Crecimiento de la Cartera de Microcréditos en Ecuador .....	53
Ilustración 13.Crecimiento de la Cartera de Microcréditos en Ecuador .....	53
Ilustración 14. Índices de Morosidad Total diferentes segmentos dic. 2003-dic. 2011...	56
Ilustración 15.Índices de Morosidad Cartera Comercial dic. 2003-dic. 2011.....	57
Ilustración 16. Índices de Morosidad Cartera Consumo dic. 2003-dic. 2011 .....	57
Ilustración 17.Índices de Morosidad Cartera Vivienda dic. 2003-dic. 2011 .....	58
Ilustración 18.Índices de Morosidad Cartera de Microfinanzas dic. 2003-dic.2011.....	59
Ilustración 19.Nivel Organizacional del Encuestado.....	68
Ilustración 20.Nivel de Estudio del Encuestado .....	69
Ilustración 21.Manual de Procedimientos.....	70
Ilustración 22.Estructura Organizacional .....	71
Ilustración 23.Logros Obtenidos .....	72
Ilustración 24.Experiencia en el área de Crédito y cobranzas .....	73
Ilustración 25.Calificación del Analista de Crédito .....	74
Ilustración 26.Plazos de Pagos.....	75
Ilustración 27.Capacitación del Personal .....	76
Ilustración 28.Funcionalidad del departamento de Créditos & cobranzas .....	77
Ilustración 29.Historial de Pagos .....	78
Ilustración 30.Clasificación Representantes de Cobranzas .....	79
Ilustración 31.Políticas Establecidas .....	80
Ilustración 32.Historial de Pagos .....	81
Ilustración 33.Evaluación SIC .....	82
Ilustración 34.Resultados a pregunta 1 .....	87
Ilustración 35.Resultados a pregunta 2 .....	87
Ilustración 36.Expectativa de crédito cumplida .....	88
Ilustración 37.Problemas al obtener un crédito .....	88
Ilustración 38.Atrasos en Pagos .....	89
Ilustración 39.Aplicación de pagos a la deuda contraída.....	90
Ilustración 40.Calificación de servicio .....	90
Ilustración 41.Canales de Recaudación .....	91
Ilustración 42.Sugerencias.....	92

Ilustración 43.Arquitectura tecnológica.....	99
Ilustración 44.Matriz de Administración de clientes.....	110
Ilustración 45.Matriz de Administración Clientes-Cobro administrativo.....	111
Ilustración 46.Matriz de Admini8stración de Clientes –Cobro Administrativo.....	112
Ilustración 47.Solicitud de microcrédito .....	155
Ilustración 48. Reporte de visita .....	156

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Volumen del Crédito por segmento .....	55
Tabla 2.Total de ejecutivos, jefes de cobranzas y clientes .....	62
Tabla 3. Nivel Organizacional del Encuestado.....	67
Tabla 4.Nivel de Estudio del Encuestado.....	69
Tabla 5.Manual de Procedimiento Aplicado .....	70
Tabla 6.Estructura Organizacional .....	71
Tabla 7.Logros Obtenidos.....	72
Tabla 8. Experiencia Laboral-Departamentos de Crédito y Cobranzas .....	73
Tabla 9.Calificación Analista de Crédito.....	74
Tabla 10.Plazos de Pagos .....	75
Tabla 11.Capacitación Personal.....	76
Tabla 12.Funcionalidad del Área de Créditos y Cobranzas .....	77
Tabla 13.Historial de Pagos .....	78
Tabla 14.Clasificación Representantes de Cobranzas .....	79
Tabla 15.Políticas establecidas.....	80
Tabla 16.Sistema Control Interno .....	81
Tabla 17.Evaluación .....	82
Tabla 18.Honorarios .....	119
Tabla 19.Liquidación del Porcentajes honorarios .....	119
Tabla 20.Plan de recuperación de Cartera Castigada .....	122
Tabla 21.Modelo de reporte de medición de resultados.....	130
Tabla 22.Modelo de reporte de productividad .....	131
Tabla 23.Modelo de reporte de comisiones por cobrador .....	133
Tabla 24.Modelo de reporte de tiempos muertos.....	134
Tabla 25.Modelo de reporte de gestiones realizadas por cobrador .....	135
Tabla 26.Modelo de reporte informe de cartera .....	137
Tabla 27.Modelo de informe de gastos judiciales .....	138
Tabla 28.Modelo de reporte de gastos judiciales.....	139
Tabla 29.Modelo de reporte de clientes en proceso jurídico.....	141
Tabla 30.Reporte de honorarios abogados.....	142
Tabla 31.Criterio para determinación del monto .....	143
Tabla 32.Tipos de garantía .....	145

## **ANTECEDENTES**

En la actualidad existen muchos factores que se presentan en las instituciones financieras que otorgan créditos de consumo específicamente con tarjetas de crédito, que causan un sinnúmero de problemas tanto a nivel de instituciones bancarias como en cada una de las aéreas y sus procesos en una determinada organización. Este tipo de inconvenientes se produce por deficiencias y debilidades operativas, así como en la falta de información además de no contar con indicadores que les permita medir el desarrollo de la gestión y en toma de decisiones que por lo general son erradas al no obtener datos reales de gestión.

Es por ello menester el detectar por parte de la jefatura estos problemas financieros de solvencia y de crédito identificando claramente tanto las causas que los originan así como de los efectos que las producen diferenciado entre causa y efecto

Siendo importante para la solución de estos problemas incorporar un verdadero conjunto de medidas a implementar para superar las situaciones en las que se halla el área de cobranzas dentro de una organización.

.

La falta de un modelo de cobranzas efectivo y de un sistema de administración provoca un tiempo de inactividad innecesario, así como problemas en los procesos operativos, planes de recuperación de valores inadecuados lo que repercute significativamente en la realización de una verdadera gestión de cobro integral por parte de las entidades financieras que otorgan créditos de consumo.

## INTRODUCCIÓN

La gestión de la cobranza viene de tiempos muy antiguos y en la actualidad no es la excepción, en la que toda transacción económica puede ser al contado o a crédito, en donde con el pasar del tiempo las empresas que realizan su labor comercial o financiera, en su gran mayoría es de manera crediticia, dando lugar al nacimiento de cuentas por cobrar por créditos de consumo, que es en donde se hará hincapié.

La apertura de mercados, la agresiva competencia, el Internet y todo el boom tecnológico que se está viviendo, han llevado a los empresarios a vivir un nuevo entorno de negocios basados en decisiones de riesgos que requieren de la asesoría de los profesionales. La cobranza será siempre una actividad de comunicación y persuasión entre personas y los éxitos ó fracasos de la gestión.

De acuerdo a la Superintendencia de Bancos y Seguros: “El crecimiento de los créditos de consumo en el sistema financiero podría resultar en una planilla de deudas capaces de devorar más de la mitad de los ingresos familiares.” (SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS, 2011)

Identificando la importancia del conocimiento acerca de las tendencias y preferencias del mercado de créditos de consumo, se propone un estudio en el cual se analice las características actuales de uno de los mercados más importantes y de mayor crecimiento en el sector financiero.

Las instituciones financieras colocadoras de crédito de consumo, con el fin de disminuir sus tasas de riesgo han tenido que implementar diferentes medidas para poder evaluar las pérdidas esperadas frente al incumplimiento de pago por parte del cliente.

Para el desarrollo de una correcta administración de la función de cobro del producto: consumo, es necesario contar con una estrategia clara y bien definida que permita hacer frente a las posibles causas de un retraso en pago, pero también a tomar acciones concretas cuando se presentan, a fin de que éstas no se repitan.

Para lograr una cobranza eficiente, se debe enfocar al tipo de deudor al que se va a dirigir, no se puede dar el mismo trato a quien tiene una mora de 6 o 7 meses que a quien tiene un retraso de 1 semana.

Existen muchos factores que causan problemas tanto a nivel de instituciones bancarias como en cada una de las aéreas y sus procesos. Su origen se presenta en deficiencias y debilidades operativas, en no contar con indicadores que les permita medir el desarrollo de la gestión y en toma de decisiones erradas.

Para poder detectar a tiempo estos problemas, es fundamental que la jefatura de área identifique claramente las causas de sus problemas y diferencie la problemática en términos de causa y efectos.

Así como los problemas tienen su origen en varias causas, también su solución debe incorporar una combinación óptima de medidas a implementar para superar la situación que este atravesando, en este caso el área de Cobranzas.

La falta de procesos estructurados produce un tiempo de inactividad innecesario. Entre los problemas de los procesos se incluyen procesos operativos inadecuados o inexistentes, planes de recuperación inadecuados, prácticas de recuperaciones inadecuadas.

Si se desea identificar mejor, se debe ir a los inicios. Principalmente porque las instituciones financieras en busca de crecimiento comercial, realizan una

verificación superficial del perfil crediticio a los futuros prestamistas. Además en los procesos de revisión de documentación y verificación de información presentan falencias, ya que no detectan posibles fraudes, pues muchas de las veces no se cuenta con el personal idóneo para realizar un verdadero análisis de crédito. Esto se debe a los procesos de selección de personal en donde no se han enfocado con el perfil del ejecutivo idóneo para realizar esta labor. La falta de capacitación al personal actual, muchas veces no es considerada por parte las entidades pues les representa un alto costo, y lo asumen como un gasto y no una inversión.

También se realizan campañas masivas (en cuanto a cantidad de la muestra de clientes por un determinado tiempo) por la lucha existente en el mercado en cuanto a la captación de clientes donde se presentan errores en los filtros.

El presente tema de tesis pretende analizar los distintos procesos de cobro que se manejan en las instituciones financieras en cuanto al crédito de consumo, e implementar una estrategia que brinde una mejor administración en el sistema de cobranzas de dicho producto, que a su vez controle en niveles razonables los índices para la evaluación de la cartera vencida y de morosidad de clientes. Se quiere proponer viabilizar el aplicativo informático del Modelo Sistema de administración de Cartera (SAC), que permita gestionar el cobro de una forma integral, brindar completo apoyo a la red financiera, asesoría e información de la gestión de cobranza.

Por otro lado el estudio podría también actualizar el conocimiento sobre el comportamiento del usuario financiero, lo cual podría servir a las respectivas instituciones para proponer nuevos planes de negocio a los clientes ya existentes y considerar la retroalimentación proporcionada por el área de cobranzas al área comercial en cuanto a la identificación de los problemas para la captación de futuros clientes.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En la presente investigación se tomará en cuenta el índice de morosidad que existe a nivel del Sistema Financiero así como la falta de un modelo de cobranzas eficiente para estos créditos de consumo que permita gestionar de manera integral el cobro de los valores prestados a los clientes de la ciudad de Guayaquil.

En la actualidad no hay una buena administración y control establecida en el área de cobranzas de las entidades financieras, la falta de aplicación de las estrategias y políticas de cobranzas así como de los criterios de negociación adecuados, lo que da como resultado que no se tiene identificadas las respectivas etapas de cobranzas. Lo cual origina una mala segmentación en el tipo de cartera en cuanto a fecha de mora, monto de capital, producto, ubicación geográfica, perfil de cliente, montos vencidos y otros.

Además las complicaciones en la revisión de central de riesgo y buró de crédito, causa inconsistencia en cuanto a la información que se obtiene, lo que da como resultado la aprobación errónea de una línea de crédito a un cliente que no la merece. Esto ocasiona muchas de las veces que no se otorgue un préstamo al cliente que es sujeto de crédito, además la falta de información de políticas, reglamentos y normas que regulan y controlan los créditos de consumo conllevan a toma de decisiones erróneas por parte de los ejecutivos de cobranzas y cartera de crédito de las instituciones financieras de la ciudad de Guayaquil.

## **FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

¿Cómo incide dar viabilidad al aplicativo informático denominado Sistema de Administración de Cobranzas y el diseño de un modelo de cobranzas de créditos de consumo en los índices de morosidad y gestión de cobro integral de los clientes del sistema financiero en la ciudad de Guayaquil?

## **SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA. INTERROGANTES DE LA INVESTIGACIÓN.**

¿Es factible viabilizar el aplicativo informático (SAC) en los créditos de consumo?

¿Quiénes serán los potenciales beneficiados con la aplicación del Sistema de Administración de Cobranzas (SAC) en la ciudad de Guayaquil?

¿El diseño de un nuevo modelo de cobranzas de créditos de consumo permitirá gestionar de manera integral el cobro a clientes de la ciudad de Guayaquil?

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

Analizar la viabilidad del aplicativo informático denominado Sistema de Administración de Cobranzas (SAC) conjuntamente con el diseño de un Modelo de cobranzas de Créditos de Consumo aplicable al Sistema Financiero de la ciudad de Guayaquil que permita reducir los índices de morosidad de los clientes.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- a) Revisar la fundamentación teórica de Cobranzas para créditos de consumo con responsabilidad social.
- b) Analizar la Evolución de Créditos e Índices de Morosidad en el Sistema Financiero Ecuatoriano.
- c) Realizar la recopilación de datos de las encuestas que permitan conocer las necesidades prioritarias y las falencias que tenga el Departamento de Créditos y Cobranzas en el manejo de la Cartera de una institución financiera en particular.
- d) Proponer la viabilidad al aplicativo informático denominado Sistema de Administración de Cobranzas (SAC) conjuntamente a un modelo de cobranzas de créditos de consumo en la ciudad de Guayaquil

permitiendo gestionar el cobro de manera integral y reducir los índices de morosidad.

### **JUSTIFICACION**

Para la presente investigación se tomará en cuenta La viabilidad al sistema informático (SAC) Sistema de administración de cobranzas mediante un modelo de gestión de crédito y cobranza que permitirá prevenir y recuperar la morosidad en entidades financieras por parte de los clientes y proporcionará información adecuada a gerentes, analistas de crédito y cobranzas y a todo el personal que tenga relación con el área de crédito. De ahí surge la importancia de la realización de un modelo de gestión de crédito y cobranzas que constituirá una verdadera herramienta adicional para evitar y prevenir la cartera vencida con bases técnicas y resultados eficientes cuyos resultados se verán reflejados en el buen manejo empresarial siempre bajo las normas políticas y reglamentos promulgados por la Superintendencia de Bancos y seguros del Ecuador.

### **CONVENIENCIA**

Este tipo de investigación permitirá que las instituciones financieras tengan una verdadera herramienta para evitar y prevenir la cartera vencida y reducción en los índices de morosidad de los clientes de créditos de consumo en la ciudad de Guayaquil.

### **RELEVANCIA SOCIAL**

Los beneficiados de la presente investigación serán las instituciones del Sistema financiero de la ciudad de Guayaquil y clientes de créditos de consumo

### **IMPLICACIONES PRÁCTICAS**

Con el diseño del modelo de cobranzas de créditos de consumo así como la viabilidad al sistema informático (SAC) Sistema de administración de Cobranzas se logrará reducir los índices de morosidad de los clientes así como de gestionar de manera integral el cobro de valores por créditos de consumo otorgados por entidades del Sistema financiero de la ciudad de Guayaquil.

## **HIPÓTESIS**

Con la viabilidad del aplicativo informático del Sistema de Administración de Cobranzas (SAC), y el diseño del modelo de cobranzas de créditos de consumo para el sistema financiero de la ciudad de Guayaquil se generará disminución en los índices de morosidad de los clientes de tarjetas de crédito.

## **VARIABLE INDEPENDIENTE**

Aplicativo informático del Sistema Administrativo de Cobranzas (SAC), diseño del modelo de cobranzas de créditos de consumo

## **VARIABLE DEPENDIENTE**

Índices de morosidad de los clientes.

# CAPÍTULO I

## Créditos y Cobranzas con Responsabilidad Social

Las empresas no deben limitarse a generar solamente utilidades; sino que sería mejor asumir una responsabilidad social y a su vez manejarse con normas éticas en las distintas actividades que realice, sean estas con sus colaboradores, clientes, proveedores en general.

### 1.1 Créditos, Clasificación del Crédito

Los fundamentos teóricos que se mencionan a continuación contiene elementos que nos van permitir conformar de manera clara el estado del área temática analizada dentro de la cual la investigación a realizar encuentra su sentido y justificación.

#### 1.1.1 Créditos

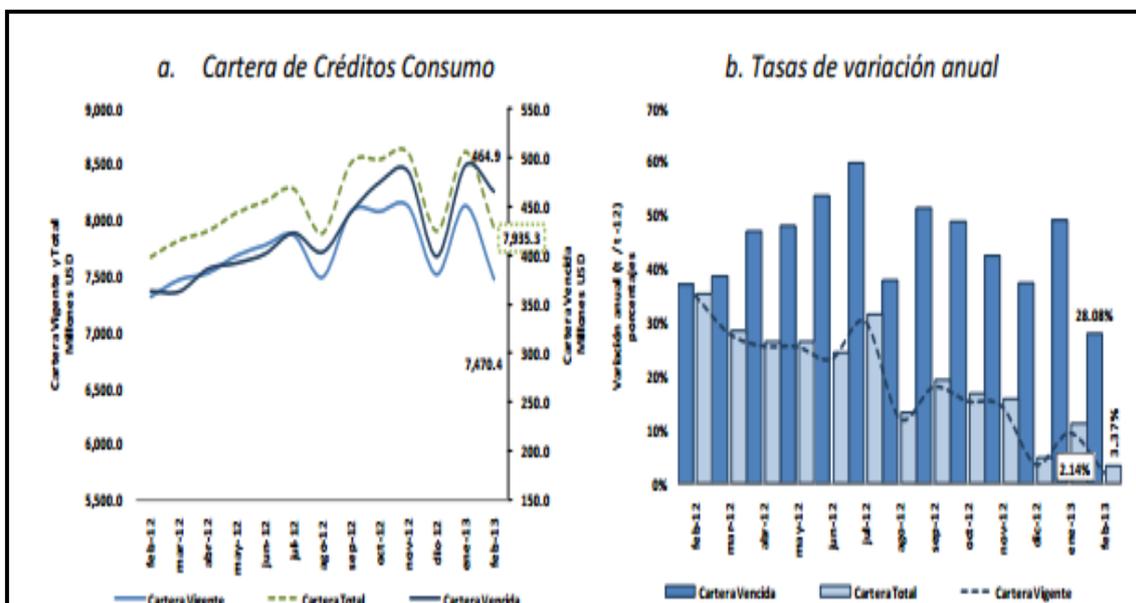
**Cartera de Crédito.** Es el conjunto de documentos que amparan los activos financieros o las operaciones de financiamiento hacia un tercero y que el tenedor de dicho(s) documento(s) o cartera se reserva el derecho de hacer valer las obligaciones estipuladas en su texto. (SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS, 2013)

#### **Cartera de crédito de consumo en Ecuador**

“En el Ecuador durante el mes de febrero de 2013, los saldos de las carteras vigente y vencida de los créditos de consumo fueron de USD 7,470.4 millones y USD 464.9 millones, respectivamente, mientras que la cartera total se ubicó en USD 7,935.3 millones” (SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS, 2013)

## Ilustración 1. SALDOS DE CARTERA VENCIDA, VIGENTE Y TOTAL DE LOS CRÉDITOS DE CONSUMO

(Millones de USD y porcentajes, 2012-2013)



**Fuente:** Superintendencia de bancos y Seguros del Ecuador (SBS) y Banco Central del Ecuador (BCE)

### 1.1.1.1 Origen del Crédito

Podemos afirmar que el crédito es tan antiguo como la civilización. En sus comienzos, el préstamo se efectuaba en especie, y hasta la aparición y empleo de la moderna cuando surgieron los primeros signos crediticios de manera ya tabulada.

“Antes de la era cristiana, en la antigua Roma se encuentran los primeros signos del desarrollo crediticio. Existe constancia de leyes y decretos que establecían penas corporales para el deudor insolvente o para aquel que no cumplía lo pactado con el acreedor; también hay evidencia de documentos históricos que indican penas variables entre la confiscación de los bienes del deudor, el encarcelamiento, la pena de muerte y su venta como esclavo”. (CORDOVA, 2013)

Además de los prestamistas también se generalizaron los banqueros, los mismos que actuaban como cambistas y mercaderes de metales preciosos, cobraban los créditos de sus clientes cuando sus deudores radicaban en el extranjero, y se encargaban de pagar las deudas de sus clientes locales a los acreedores radicados en otros lugares, pero no practicaban operaciones de préstamo, fue hasta el siglo XII cuando aparecieron los bancos casi como los conocemos en la actualidad. ( Buenas Tareas, 2013)

### **1.1.1.2 Definición y Concepto**

Existen muchas definiciones de la palabra crédito, algunas desde el punto de vista legal, otras desde el punto de vista económico y otras desde el punto de vista práctico.

“El término crédito proviene del latín creditum, de credere, tener confianza: La confianza es la base del crédito, aunque al mismo tiempo implica un riesgo. El crédito sin la confianza es inconcebible, crédito es confianza.” (UNIVERSIDAD AUTONOMA DE MEXICO, 2013)

La operación de crédito puede definirse como: la entrega de un valor actual, sea dinero, mercancía o servicio, sobre la base de confianza, a cambio de un valor equivalente esperado en un futuro, pudiendo existir adicionalmente un interés pactado.

Hay crédito siempre que exista un contrato a término (verbal o escrito); esto es, un contrato que engendre obligaciones cuya ejecución sea diferida para una de las partes en lugar de exigirla a esta inmediatamente. Por eso en su acepción jurídica el crédito es una promesa de pago que establece un vínculo jurídico entre el deudor y el acreedor: Por una parte el deudor tiene la obligación de pagar, y por otra, el acreedor tiene el derecho de reclamar el pago.

### **1.1.1.3 Ventajas y Desventajas del Crédito**

#### **Ventajas**

En la actualidad el Crédito es de vital importancia para la economía, ya que su utilización adecuada produce los siguientes beneficios:

- Aumento de los volúmenes de venta
- Incremento de producción de bienes y servicios, y como consecuencia, disminución de costos unitarios.
- Da flexibilidad a la oferta y la demanda
- Elevación del consumo, ya que permite a determinados sectores socioeconómicos adquirir bienes y servicios que no podrían pagar de contado.
- El crédito es usado como un medio de cambio y como un agente de producción
- Hace más productivo el Capital
- Acelera la producción y la distribución
- Creación de más fuentes de empleo, mediante nuevas empresas y ampliación de las ya existentes
- Fomenta el uso de todo tipo de servicios y adquisición de bienes con plazos largos para pagarlos.
- Ampliación y apertura de nuevos mercados
- Facilita la transferencia de dinero.
- Sirve para elevar el nivel de manejo de los negocios

#### **Desventajas**

La principal desventaja del uso de estos instrumentos radica en el sentido de que cuando aumenta el volumen de créditos aumenta la oferta monetaria, lo que redundaría en el alza de los precios, lo que produce inflación.

## 1.1.2 Clasificación del Crédito

### Según su uso:

**Crédito de Inversión:** aquel que se otorga con objeto de colocar capitales en manos de terceros, para recuperarlos en fechas distantes de aquella que se hizo la prestación, percibiendo adicionalmente un determinado interés.

**Crédito bancario:** básicamente una institución bancaria es una empresa creada para comerciar el crédito. En contraste con el crédito de inversión el crédito bancario se caracteriza por su corta duración. El objeto principal del crédito bancario es hacer funcionar las actividades de producción, distribución y consumo.

**Crédito entre comerciantes:** aquel en que uno de los bienes que da inicio la operación está constituido por mercancía o servicios, donde no incluyen las operaciones de préstamos hechas en dinero o títulos de crédito.

**Créditos al Consumidor:** el que una empresa concede a su clientela al entregarle productos o servicios a cambio de recibir su valor, con o sin interés pactado u oculto, en fecha futura.

Con base en documentos que respaldan operación:

**Documentos de crédito bancario y comercial:** Esta clasificación se establece en atención al respaldo que, para garantizar las operaciones realizadas, se deriva del documento que justifica la transacción (potencialidad de cobro entrañada por la posesión del documento)

- ✓ Documentos de primera garantía (letra y pagaré avalado o garantizado)
- ✓ Documentos de segunda garantía (letra y pagare simple)
- ✓ Documentos de tercera garantía (cuenta corriente garantizada)
- ✓ Documentos de cuarta garantía (cuenta corriente sin garantía)

**Documentos de Crédito de Inversión:** En relación con este crédito, es normal estipularlo a largo plazo, para lo cual se utiliza los bonos y pagares hipotecarios: Las obligaciones sin garantías específicas casi siempre son emitidas por compañías de prestigio a mediano y largo plazo, en cantidades fijas y con un interés establecido.

### **De acuerdo a las condiciones de pago:**

Crédito Normal o contado comercial: Pactado cuando el deudor conviene en liquidar lo comprado en un periodo de 30 días (en ocasiones 60 y 90 días). Tiene como característica la inexistencia de un interés aceptado, y casi nunca lo respaldan títulos de crédito.

Crédito a plazos: Consiste en dividir el vencimiento de una obligación en varias partes con fechas de vencimiento separadas entre si por iguales periodos de tiempo.

Crédito fijo con periodo renovable o revolvente: Es este se fija al deudor un límite de crédito para las adquisiciones que puede realizar, cuando se llega a ese límite la cuenta queda cerrada para más adquisiciones y vuelve a quedar abierta cuando se efectúa un pago.

Crédito garantizado: El crédito concedido previo análisis del deudor llega hasta determinado límite y, mientras la cuenta no lo sobrepase, el cobro de la cantidad adecuada queda totalmente garantizado. El limite puede ser variable o no.

### **Por el Sujeto:**

**Crédito público:** Es para uso del Estado. Comprende los créditos otorgados a instituciones gubernamentales, estados, municipios y gobierno.

Crédito privado: el que otorgan o ejercen los particulares, su manejo y ejecución están reglamentados por la ley, y regidos por las condiciones operativas y de mercado.

**Crédito Mixto:** Combinación de los dos anteriores

## 1.2 Cobranza

### 1.2.1 Definición de Cobranza

La cobranza es el proceso formal de presentar al girar un instrumento o documentos para que los pague o acepte: pagaré, letras de cambio, documentos de embarque, otro título de valor.

De acuerdo a Definición ABC: “En términos generales, por cobranza se refiere a la **percepción** o recogida de algo, generalmente **dinero**, en concepto de la compra o el pago por el uso de algún servicio” (DEFINICION ABC, 2013).

La práctica de la cobranza puede ser llevada a cabo por una persona en nombre de la empresa que brinda el servicio en cuestión, o en su defecto a la cual se le haya comprado un producto, o bien estar ejercida por una entidad bancaria, lo que se conoce popularmente como cobranza bancaria.

### 1.2.2 Administración de las Cuentas por Cobrar

Uno de los activos circulantes más importantes de una empresa, considerado un activo líquido, es la cantidad de dinero que representa el capital de trabajo invertido en cuentas por cobrar a clientes.

La rotación de esta cantidad es vital para la estabilidad de la empresa. En ocasiones, la tarea de convertir esas cuentas en efectivo, medir la calidad y la

rotación de las cuentas por cobrar y, en general, vigilar ese importante activo del negocio, se considera que va más allá de la función de cobranza, participando en ello los más altos niveles con responsabilidad de la situación financiera de la empresa.

Es importante que las personas responsables de la cobranza no sólo se familiaricen con este concepto, sino que además aprendan a utilizar algunas de las herramientas para mejorar su propia contribución a la empresa en el más amplio sentido posible.

#### **1.2.2.1 Antigüedad de Saldos en las cuentas por cobrar**

Para garantizar un buen trabajo de cobranza y un adecuado control de las cuentas por cobrar de los clientes, debe llevarse un estricto registro de aquellas cuentas que han permanecido insolutas excediendo las condiciones normales de venta y ya están vencidas. Esto se llama determinar la antigüedad de los saldos de cuentas por cobrar.

La antigüedad de las cuentas significa su separación en diferentes categorías: Primero las cuentas que están dentro de los términos y no están vencidas; después, las de 1 a 30 días de vencidas, las de 30 a 60, las de 60 a 90, y así sucesivamente.

#### **1.2.2.1 Informes a la gerencia**

Es necesario preparar informes para tener debidamente notificadas tanto a la alta directiva como a la gerencia de ventas. El departamento financiero de una empresa necesita conocer los resultados de la cobranza, principalmente desde dos puntos de vista: el de flujo de fondos y el de efectivo de dicho flujo en el presupuesto de caja. La mayoría de las empresas, independientemente de su tamaño, tratan de establecer un presupuesto anual de operaciones.

Un elemento de suma importancia en dicho presupuesto será la recuperación estimada de efectivo por las actividades de cobranza.

### **1.2.3 Procedimientos actuales de Cobranzas**

La cobranza es parte integral del ciclo del crédito, no debe ser entendida como el paso final ya que es durante este proceso cuando la institución recibe valiosa retroalimentación sobre las políticas generales y actividades específicas de cada subproceso: promoción, evaluación, aprobación y desembolso/seguimiento.

Los procedimientos de cobranza deben tomar en cuenta una serie de aspectos para que sean acordes con los propósitos del mismo.

Diversos sistemas pueden utilizarse para enfocar la atención del personal de cobranza en las cuentas vencidas. Seleccionar el sistema adecuado para determinado tipo de operación estará en relación directa con el sistema de contabilidad básico utilizado para efectuar a los clientes y registrar las cuentas por cobrar.

Para obtener una amplia información sobre los diversos sistemas en uso, es aconsejable solicitarla a las diversas empresas que vende este tipo de sistemas y equipos, con lo cual se podrá seleccionar el más económico y eficiente para un trabajo en particular. (ACCION, 2008)

El costo del personal administrativo es un factor de capital importante; por lo tanto, cualquier sistema de facturación y de seguimiento de cobranza demasiado complicado, podría retrasar el crecimiento de una organización.

El procedimiento de cobro es una de las muchas actividades de una empresa que en conjunto determina su eficiencia.

## 1.2.4 Procedimientos y Técnicas de Cobranzas

Según Acción In Sight:

“La gestión de cobranza es un proceso bastante interactivo con los clientes, que parte del análisis de la situación del cliente, un oportuno y frecuente contacto con el cliente, ofreciendo en el proceso de negociación alternativas de solución oportunas para cada caso y registrando las acciones ejecutadas para realizar un seguimiento continuo y el control del cumplimiento de los acuerdos negociados.”  
(ACCION, 2013)

Algunas acciones típicas en la gestión de la cobranza se describen a continuación, junto con un flujo grama con el proceso que sigue la gestión de cobranza (ACCION, 2013):

- **Análisis del caso:** ¿Quién es el cliente? ¿Cuál es su situación? ¿Cuáles fueron las condiciones para el otorgamiento del crédito? ¿Por qué cayó en mora? Aquí podemos considerar fuentes internas y externas de información como centrales de riesgo, relación de deudores, etc.
- **Contacto con el cliente:** ¿Qué información registra el cliente? ¿Dónde está ubicado el cliente? ¿Cuáles acciones ya fueron ejecutadas?
- **Diagnóstico:** ¿Cuál es el problema a raíz de la morosidad actual? ¿Qué tipo de cliente tenemos?
- **Generación de alternativa:** ¿Cuáles son las posibles soluciones? El objetivo de esta acción es la venta del beneficio para crear una cultura de pago en el cliente.

- **Obtención de compromisos de pago:** ¿Realizamos una buena negociación? Las Instituciones financieras deben identificar claramente, cuándo, dónde, cómo y cuánto pagará el cliente, y recordar, por ejemplo, que el cliente que está en una situación de sobreendeudamiento o disminución de ingresos establecerá una jerarquía en el pago de las deudas. ¿Logramos que el cliente le dé prioridad al pago de este crédito?
- **Cumplimiento de compromisos de pago:** ¿El cliente cumplió con el Compromiso de pago en la fecha indicada? ¿Demuestra que quiere pagar? El objetivo es mostrar consistencia a lo largo de toda la gestión de cobranza. No basta el compromiso y la actitud positiva del cliente hacia el pago; los gestores de cobranza deben realizar seguimiento a los compromisos de pago.
- **Registro de Acciones:** ¿Las acciones están siendo coordinadas? Es importante considerar o ponerse en el lugar de la persona que continuará la gestión de cobranza.
- **Seguimiento del caso:** ¿Conocemos la actual situación del cliente y las Acciones realizadas?
- **Intensificación de las acciones:** ¿Cuál es la acción a tomar que nos permita recobrar el activo de manera más inmediata? ¿Cuáles son los activos que el cliente posee? ¿Qué podemos recuperar con una acción legal? En esta fase el interés es recuperar el activo aún a costa de perder al cliente.
- **Definiendo los créditos “pérdida”:** Es importante también que las IMF definan claramente las condiciones para reconocer la pérdida de un crédito, es decir cuando la gestión de cobranza ha finalizado. Puede ser cuando se ha agotado todas las estrategias posibles para la recuperación de la deuda y/o cuando la probabilidad de pago es muy baja. En general, se debe

analizar el costo-beneficio de las medidas judiciales, reportando el cliente moroso, y otras acciones permitidas por ley.

### **1.3 Empresas, Familias y el Estado**

Es importante mencionar y conocer acerca de los tres temas principales dentro de la sociedad.

#### **1.3.1 Empresa**

“La empresa es una entidad económica, constituida legalmente, en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan con el fin de lograr una producción útil para la sociedad acorde con las exigencias del bien común.” (Hernández & Rodríguez, 2006)

Las empresas son el principal factor dinámico de la economía de una nación y constituyen a la vez un medio de distribución que influye directamente en la vida privada de sus habitantes.

##### **1.3.1.1 Clasificación de las empresas**

Existen numerosas diferencias entre unas empresas y otras. Sin embargo, según en qué aspecto nos fijemos, podemos clasificarlas de varias formas. Dichas empresas, además cuentan con funciones, funcionarios y aspectos disímiles, a continuación se presentan los tipos de empresas según sus ámbitos y su producción.

- **Según la actividad o giro**

Las empresas pueden clasificarse, de acuerdo con la actividad que desarrollen, en:

1. Empresas del sector primario
2. Empresas del sector secundario
3. Empresas del sector terciario

Una clasificación alternativa es:

- **Industriales.** La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación de la materia o extracción de materias primas. Las industrias, a su vez, se clasifican en:

*Extractivas.* Cuando se dedican a la explotación de recursos naturales, ya sea renovables o no renovables. Ejemplos de este tipo de empresas son las pesqueras, madereras, mineras, petroleras, etc.

*Manufactureras:* Son empresas que transforman la materia prima en productos terminados, y pueden ser:

- De consumo final. Producen bienes que satisfacen de manera directa las necesidades del consumidor. Por ejemplo: prendas de vestir, muebles, alimentos, aparatos eléctricos, etc.
- *De producción.* Estas satisfacen a las de consumo final. Ejemplo: maquinaria ligera, productos químicos, etc.

- **Comerciales.-** Son intermediarias entre productor y consumidor; su función primordial es la compra/venta de productos terminados. Pueden clasificarse en:

- Mayoristas: Venden a gran escala o a grandes rasgos.
- Minoristas (detallistas): Venden al por menor.
- Comisionistas: Venden de lo que no es suyo, dan a consignación.

- **Servicio.-** Son aquellas que brindan servicio a la comunidad que a su vez se clasifican en:

- Transporte
- Turismo

- Instituciones financieras
  - Servicios públicos (energía, agua, comunicaciones)
  - Servicios privados (asesoría, ventas, publicidad, contable, administrativo)
  - Educación
  - Finanzas
  - Salud
- **Según la forma jurídica**

Atendiendo a la titularidad de la empresa y la responsabilidad legal de sus propietarios. Podemos distinguir:

- **Empresas individuales:** si sólo pertenece a una persona. Esta puede responder frente a terceros con todos sus bienes, es decir, con responsabilidad ilimitada, o sólo hasta el monto del aporte para su constitución, en el caso de las empresas individuales de responsabilidad limitada o EIRL. Es la forma más sencilla de establecer un negocio y suelen ser empresas pequeñas o de carácter familiar.
  - **Empresas societarias:** constituidas por varias personas. Dentro de esta clasificación están: la sociedad anónima, la sociedad colectiva, la sociedad comanditaria, la sociedad de responsabilidad limitada y la sociedad por acciones simplificada SAS.
  - Las cooperativas u otras organizaciones de economía social.
- **Según su tamaño**

No hay unanimidad entre los economistas a la hora de establecer qué es una empresa grande o pequeña, puesto que no existe un criterio único para medir el tamaño de la empresa. Los principales indicadores son: el volumen de ventas, el capital propio, número de trabajadores, beneficios,

etc. El más utilizado suele ser según el número de trabajadores. Este criterio delimita la magnitud de las empresas de la forma mostrada a continuación:

- Micro empresa: si posee 10 o menos trabajadores.
  - Pequeña empresa: si tiene un número entre 11 y 49 trabajadores.
  - Mediana empresa: si tiene un número entre 50 y 250 trabajadores.
  - Gran empresa: si posee entre 250 y 1000 trabajadores.
  - Macroemprendimiento si tiene más de 1000 trabajadores
- 
- **Según su ámbito de actuación**

En función del ámbito geográfico en el que las empresas realizan su actividad, se pueden distinguir

1. Empresas locales: son aquellas empresas que venden sus productos o servicios dentro de una localidad determinada.
2. Empresas nacionales: son aquellas empresas que actúan dentro de un solo país.
3. Empresas multinacionales: o empresas internacionales, son aquellas que actúan en varios países.

- **Según la cuota de mercado que poseen las empresas**

1. **Empresa aspirante:** aquella cuya estrategia va dirigida a ampliar su cuota frente al líder y demás empresas competidoras, y dependiendo de los objetivos que se plantee, actuará de una forma u otra en su planificación estratégica.
2. **Empresa especialista:** aquella que responde a necesidades muy concretas, dentro de un segmento de mercado, fácilmente defendible frente a los competidores y en el que pueda actuar casi en condiciones de monopolio. Este segmento debe tener un tamaño lo

suficientemente grande como para que sea rentable, pero no tanto como para atraer a las empresas líderes.

3. **Empresa líder:** aquélla que marca la pauta en cuanto a precio, innovaciones, publicidad, etc., siendo normalmente imitada por el resto de los actuantes en el mercado.
4. **Empresa seguidora:** aquélla que no dispone de una cuota suficientemente grande como para inquietar a la empresa líder.

### 1.3.1.2 Fundamentación teórica

#### 1.3.1.2.1 Cultura Organizacional

“Se la ha descrito como los valores, principios y tradiciones compartidas, y formas de hacer las cosas que influyen en la forma en que actúan los miembros de una organización. En la mayoría de las empresas, estos valores y prácticas compartidos han evolucionado con el tiempo y determinan en gran medida cómo se hacen las cosas.” (Robbins & Coulter, 2010)

La cultura implica tres aspectos:

**Primero.-** Es una *percepción*, No es algo que pueda tocarse o verse físicamente, pero los empleados o clientes la perciben según lo que experimentan dentro de la organización

**Segundo.-** La cultura organizacional es descriptiva. Tiene que ver cómo perciben los miembros de la cultura, no con si le gusta.

**Tercero.-** Es comparativo, aunque los individuos pueden tener distintas experiencias, o trabajar en niveles diferentes de la organización, tienden a describir la cultura en términos similares.

El contenido y la fuerza de la cultura organizacional influyen en su ambiente ético y en el comportamiento de sus integrantes. Si una cultura es fuerte, defiende sus normas éticas, tolera los riesgos y se enfoca en los medios como en los resultados.

### 1.3.1.2.2 Etapas del proceso Administrativo

El proceso administrativo se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que constituyen la empresa, dirigir y controlar sus actividades. La eficiencia de la empresa es la esencia de la habilidad general para armonizar los esfuerzos individuales que se encaminan al cumplimiento de las metas. (EL PRISMA, 2012)

**Planeación:** “La planeación incluye la selección de misiones y objetivos. Para lograrlos se requiere de toma de decisiones, es decir seleccionar cursos de acción futuros entre varias alternativas.” (Koonts & Weihrich, 2002)

Toda empresa debe enfocar su administración en base a la planeación de las actividades que debe realizar para el cumplimiento de los objetivos que se ha planteado y de esta forma lograr el máximo desempeño de sus integrantes y la optimización de todos los recursos con los que cuenta para alcanzar el éxito empresarial.

**Organización:** “Se refiere a la estructura técnica de las relaciones que debe darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia.” (Koonts & Weihrich, 2002)

La organización como parte del proceso administrativo de toda institución se orienta a disponer una estructura bien definida en la que se identifica con claridad la distribución de las tareas y responsabilidades que debe desempeñar cada uno de los miembros que la conforman.

**Dirección:** “Dirección es influir en las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo; relaciona predominantemente con el aspecto interpersonal de la administración.” (Koonts & Weihrich, 2002)

La dirección es considerada como la capacidad de autoridad y dominio que tiene una persona para lograr que sus colaboradores realicen con eficiencia las actividades a ellos encomendadas y así lograr la máxima productividad.

**Control:** “Consiste en el establecimiento de sistemas que nos permitan medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, corregir, mejorar y formular nuevos planes.” (Beaufont, 2005)

El control consiste en evaluar el desempeño de cada uno de los colaboradores y obviamente de la organización; luego de lo cual según los resultados que haya obtenido se realizan correcciones para lograr lo planeado.

#### **1.3.1.2.3 Tipos de créditos**

**Créditos de Consumo o Créditos comerciales.** Son aquellos créditos otorgados por empresas para la adquisición de bienes o servicios de uso personal en plazos determinados.

**Créditos Empresariales.** Cuando una empresa requiere materia prima, insumos, servicios, etc. solicita el bien o servicio a otras empresas a crédito para continuar su actividad empresarial, realizando convenios para cubrir el adeudo en un futuro.

**Créditos Bancarios.** Son los otorgados por entidades bancarias o empresas del sistema financiero a personas físicas o morales que necesitan recursos para financiar sus actividades. Como la adquisición de bienes, servicios, pagar deudas, etc.

Dentro de los productos financieros que ofrecen las instituciones crediticias se encuentran las tarjetas de crédito. (Beaufont, 2005)

#### **1.3.1.2.4 Crédito al consumo**

“El financiamiento otorgado por establecimientos comerciales o de autoservicio sobre bienes de consumo duradero” a plazos o en “pagos chiquito” (CORDOVA, 2013), se le llama crédito al consumo. En este tipo de crédito se pueden adquirir bienes y servicios personales, y no necesariamente se hace uso de una tarjeta, depende del establecimiento que provee el financiamiento.

Se otorgan este tipo de créditos comúnmente con pocos requisitos y no se considera el historial crediticio del candidato. En algunas cadenas solo se pide comprobante de domicilio y la identificación social para otorgar el préstamo; por esta razón la tasa de interés suele ser alta. Con los bancos también se accede a este tipo de productos por medio de las tarjetas de crédito, solo que como ya mencionamos requieren generalmente de un tercero; que es quien provee el bien a consumir. Como requisitos algunas instituciones piden cuenta de nómina y si es necesario se puede completar el requisito con la nómina de su cónyuge para que obtengan el préstamo. (CORDOVA, 2013)

#### 1.3.1.2.5 Ciclo de riesgo

Desde un punto de vista muy general el crédito al consumo, se puede describir desde el punto de vista de la administración de riesgo un ciclo en el cual participa todo cliente.

Ilustración 2. Ciclo de riesgo



**Elaborado por:** Ronald Verdezoto y Jacqueline Bonifaz

**Origenación.** La intención en este punto es otorgar crédito a un cliente por primera vez en la institución.

**Administración.** La intención en esta parte de ciclo es premiar a los clientes que se están "portando bien" (incrementos de límite de crédito) y castigar a los que se están "portando mal" (decrementos de límite de crédito); en ambos

casos se pueden combinar estrategias de incrementos o decrementos de tasas de interés, la reestructuración de deudas, etc. Aquí se busca la detección temprana de cuentas de alto riesgo y poder realizar acciones tempranas de corrección.

**Recuperación.** En esta parte del ciclo de riesgo se pretende recuperar a todos aquellos clientes que dejaron de pagar. Se aplican actividades de recaudación a clientes con un alto puntaje de score según la empresa y determinar los clientes no recuperables para hacer el traspaso a una empresa recaudadora y así recuperar parte del capital perdido. (Nieto, 2010)

#### **1.4 Modalidades de Cuentas por Cobrar**

Generalmente el término de cuentas por cobrar es utilizado para denominar los créditos concedidos en cuenta abierta y recuperable a corto plazo; es decir, a base de cargos y abonos en los cuales en muchos casos no se requiere la utilización de comprobantes en los cuales figura la firma del deudor como obligado a pagar. Así, se conceden plazos razonables y descuentos por pronto pago, aspectos que están formalizados en los documentos por cobrar antes mencionados.

Sin embargo, ese formalismo no impide que puedan ser estudiadas en conjunto bajo el rubro de cuentas por cobrar ya que los aspectos relacionados con Administración y control pueden usarse indistintamente, salvo en los casos de negociación de documentos por cobrar, en los cuales es necesario un tratamiento especial desde el punto de vista legal, contable y financiero: Es importante considerar las disposiciones legales que rigen los documentos negociables más usuales, como letras de cambio y pagarés. (Beaufont, 2005)

##### **1.4.1 Tipos de crédito de consumo**

Existen dos grandes clases de crédito al consumo y el crédito comercial. El crédito de consumo lo conceden los minoristas a los consumidores finales que compran para su uso personal o familiar. El propietario de una pequeña empresa en ocasiones puede usar su crédito personal como consumidor para adquirir suministros y equipo. El crédito comercial lo otorgan empresas no

financieras, como fabricantes y mayoristas a empresas que son sus clientes. El crédito al consumo y el crédito comercial difieren en cuanto a los tipos de instrumentos de crédito, la documentación, las fuentes de cuentas por cobrar para el financiamiento y los términos de ventas. Otra diferencia importante es que los seguros de crédito sólo están disponibles para el crédito comercial. (Lonjenecker, 2007)

#### **1.4.1.1 Comportamiento del Consumidor**

El estudio del comportamiento del consumidor debe interesar a cada una de las personas que forman la sociedad, puesto que, al fin y al cabo, todos somos consumidores

##### **1.4.1.1.1 Definición**

Se define como el comportamiento que los consumidores muestran al buscar, comprar, utilizar, evaluar y desechar los productos y servicios que consideran van a satisfacer sus necesidades.

Según ARELLANO, R. (2002), el concepto de comportamiento del consumidor significa “aquella actividad interna o externa del individuo o grupo de individuos dirigida a la satisfacción de sus necesidades mediante la adquisición de bienes o servicios”, se habla de un comportamiento dirigido de manera específica a la satisfacción de necesidades mediante el uso de bienes o servicios o de actividades externas (búsqueda de un producto, compra física y el transporte del mismo) y actividades internas (el deseo de un producto, lealtad de marca, influencia psicológica producida por la publicidad).

#### **1.4.1.1.2 Importancia**

Javier Alonso Rivas e Idelfonso Grande, señalan: “La conducta de los consumidores pueden depender, en mayor o menor medida, de un grupo de variables de naturaleza externa, que un investigador, estudioso o pragmático del marketing no puede dejar de contemplar si se quiere llegar a extender la compra y consumo de cualquier bien o servicio”.

Un investigador debe estudiar las variables que son las características del entorno y a los diferentes grupos a los que los individuos pertenecemos, desde una dimensión mayor la cultura o la estratificación social, hasta la menor dimensión de los grupos referenciales.

#### **1.4.1.1.3 Tipos de Consumidores**

**Personal.-** Son los individuos que compran bienes y servicios para su propio uso y así poder satisfacer sus necesidades o usos personales.

**Consumidor Organizacional.-** Incluye a los individuos y empresas como: Agencias de gobierno, negocios privados, compañías de servicio las cuales deberán comprar productos, equipos y servicios para hacer operar sus empresas con la finalidad de lucro o sin ella.

#### **1.5 Cuentas por Cobrar conceptos preliminares:**

El concepto de cuentas por cobrar puede ser establecido desde los siguientes puntos de vista:

##### **1. Desde el punto de vista contable:**

Las cuentas por cobrar son la parte del activo circulante originada por las ventas a crédito. Este concepto comprende las cuentas por cobrar originadas por operaciones comerciales; no obstante, existen cuentas por cobrar no procedentes de las operaciones corrientes de un negocio y comúnmente se le conoce como no comerciales, estas últimas son generadas por transacciones realizadas en las siguientes modalidades:

- a. Entre la empresa y sus empleados o accionistas
- b. Compañías afiliadas
- c. Depósitos reembolsables
- d. Reclamaciones por pérdidas a daños
- e. Anticipos dados para compra de mercancías
- f. Cobros al gobierno por devoluciones de impuestos
- g. En general cualquier derecho a cobrar no proveniente de una venta a crédito de bienes o servicios. (Beaufond, 2001)

## **2. Desde el punto de vista administrativo:**

Las cuentas por cobrar son el total de los créditos a corto plazo otorgados y aún no recuperados, y que representan un eficiente indicador de la gestión administrativa de un negocio, o en su departamento de crédito en materia de crédito y cobranzas al hacerse un análisis de ellas. Un negocio se

ayuda mejor a sí mismo cuando sirve mejor a su clientela, cuando comercia no sólo en vender sus productos y servicios, sino también en satisfacer los deseos y las necesidades humanas. Ningún gerente de créditos puede servir bien a su negocio, a menos que actúe en forma igual con el público.

La necesidad de ambos créditos, el comercial y el del consumidor, está firmemente establecida en la sociedad. La satisfacción de éstas necesidades constituye el reto profesional que debe enfrentar en la actualidad, el hombre dedicado a la gerencia de crédito.

El concepto administrativo de las cuentas por cobrar destaca una importante actividad dentro de la empresa que pone en relieve la necesidad de emprender estudios profundos y cuidadosos, tendientes a lograr la máxima efectividad del proceso de ventas a crédito. Asimismo, en la cobranza de los créditos otorgados en plazos normalmente establecidos por la política crediticia de la firma. (Beaufond, 2001)

### **1.5.1 Procesos de Cobranzas**

La recuperación de las cuentas por cobrar viene a constituir la fase culminante del proceso de ventas a crédito, el cual ocasiona entre otras cosas un problema de liquidez, es decir, de aspecto financiero, puesto que por una parte, aunque las ventas hayan sido planificadas, existen situaciones complejas que no pueden ser valoradas ni previstas con resultados precisos; pero por otra parte resulta más complejo aun pronosticar las probabilidades de los cobros originados de las ventas a crédito efectuadas más que todo en el caso de los negocios que se inician, los cuales necesitan fondos para la adquisición de nuevas existencias, para así poder responder al incremento de sus ventas este hecho hace necesario que se tenga conocimiento en forma teórica del valor del capital de trabajo capaz de cubrir esa situación financiera. Por lo tanto los procedimientos de cobranza deben ser diseñados de tal manera que propendan a la recuperación de las cuentas tomando en consideración el tiempo futuro, que por siguiente incluye el elemento riesgo, así como también las necesidades de fondos de la empresa. (Beaufont, 2005)

Los procedimientos de cobranza deben tomar en cuenta una serie de aspectos para que sean acordes con los propósitos del mismo los cuales son:

1. Causas de que las ventas no se paguen a su vencimiento
2. Sistemas que se utilizan para observar las cuentas.
3. Análisis de las cuentas. (Beaufont, 2005)

### **1.5.2 Gastos de Cobranzas**

Una de las variables principales de la política de cobranza es el costo de los procedimientos de cobranza, situado dentro de ciertos límites, mientras mayores sean los gastos de cobranza menor será la proporción de incobrables y el lapso medio de cobro. No obstante la relación entre costo de las cobranzas y eficiencia de las mismas no es lineal. Los primeros gastos de cobranza es probable que produzcan muy poca reducción de las cuentas incobrables; pero a medida que se van aumentando los gastos, estos comienzan a tener un efecto significativo en este sentido, pero a partir de un punto, si se siguen

incrementando los gastos de cobranza, se tiende a producir cada vez menos reducción de la pérdida a medida que estos gastos se vayan agregando. (Beaufont, 2005)

### **1.5.3 Políticas y procedimientos de Cobranzas**

Los diferentes procedimientos de cobro que aplique una empresa están determinados por su política general de cobranza. Cuando se realiza una venta a crédito, concediendo un plazo razonable para su pago, es con la esperanza de que el cliente pague sus cuentas en los términos convenidos para asegurar así el margen de beneficio previsto en la operación. En materia de política crediticia se pueden distinguir tres tipos de políticas, las cuales son; políticas restrictivas, políticas liberales y políticas racionales.

#### **Políticas restrictivas.**

Caracterizadas por la concesión de créditos en períodos sumamente cortos, normas de crédito estrictas y una política de cobranza agresiva. Esta política contribuye a reducir al mínimo las pérdidas en cuentas de cobro dudoso y la inversión movilización de fondos en las cuentas por cobrar. Pero a su vez este tipo de políticas pueden traer como consecuencia la reducción de las ventas y los márgenes de utilidad, la inversión es más baja que las que se pudieran tener con niveles más elevados de ventas, utilidades y cuentas por cobrar.

#### **Políticas Liberales.**

Como oposición a las políticas restrictivas, las políticas liberales tienden a ser generosas, otorgan créditos considerando la competencia, no presionan energicamente en el proceso de cobro y son menos exigentes en condiciones y establecimientos de períodos para el pago de las cuentas. Este tipo de política trae como consecuencia un aumento de las cuentas y efectos por cobrar así como también en las pérdidas en cuentas incobrables. En consecuencia, este tipo de política no estimula aumentos compensadores en las ventas y utilidades.

## **Políticas racionales.**

Estas políticas son aquellas que deben aplicarse de tal manera que se logre producir un flujo normal de crédito y de cobranzas; se implementan con el propósito de que se cumpla el objetivo de la administración de cuentas por cobrar y de la gerencia financiera en general. Este objetivo consiste en maximizar el rendimiento sobre la inversión de la empresa

Se conceden los créditos a plazos razonables según las características de los clientes y los gastos de cobranzas se aplican tomando en consideración los cobros a efectuarse obteniendo un margen de beneficio razonable. (Beaufont, 2005)

### **1.5.4 Análisis de Cuentas**

Esta es una de las actividades más importantes en la observación de las cuentas por cobrar y consiste en clasificarlas de acuerdo con el tiempo durante el cual han estado vigentes. Este procedimiento debe realizarse en forma permanente y sus resultados se presentan en un estado de análisis de cuentas, o a solicitud de quien esté a cargo de la gerencia de crédito. Este procedimiento también es útil para comprobar el saldo de las cuentas por cobrar. Este estado denominado análisis de cuentas generalmente contiene:

- a. Nombre y dirección del cliente.
- b. Monto de la deuda.
- c. Que parte de la deuda corresponde a cada mes atrasado en los pagos, o facturas anteriores pendientes de cancelación.

Sobre estos aspectos referentes a análisis de cuentas se trata más detalle en el capítulo V, referente a control de cuentas por cobrar, pero son de gran utilidad para informar a la alta dirección de la empresa el estado de atraso de las cuentas y determinar la eficiencia de la labor de cobranza. El departamento de contabilidad puede utilizarlo para la fijación de la reserva o provisión en la estimación de pérdidas en cuentas por cobrar. (Beaufont, 2005)

### **1.5.5 Control de Cuentas por Cobrar**

Fundamentalmente el control consiste en un proceso que guía la actividad desarrollada hacia un fin determinado de antemano. Significa la determinación de si tal actividad está o no logrando los resultados que han sido ya previstos en el plan original.

Componentes de un sistema de control de crédito

Esencialmente cualquier sistema de control incluirá:

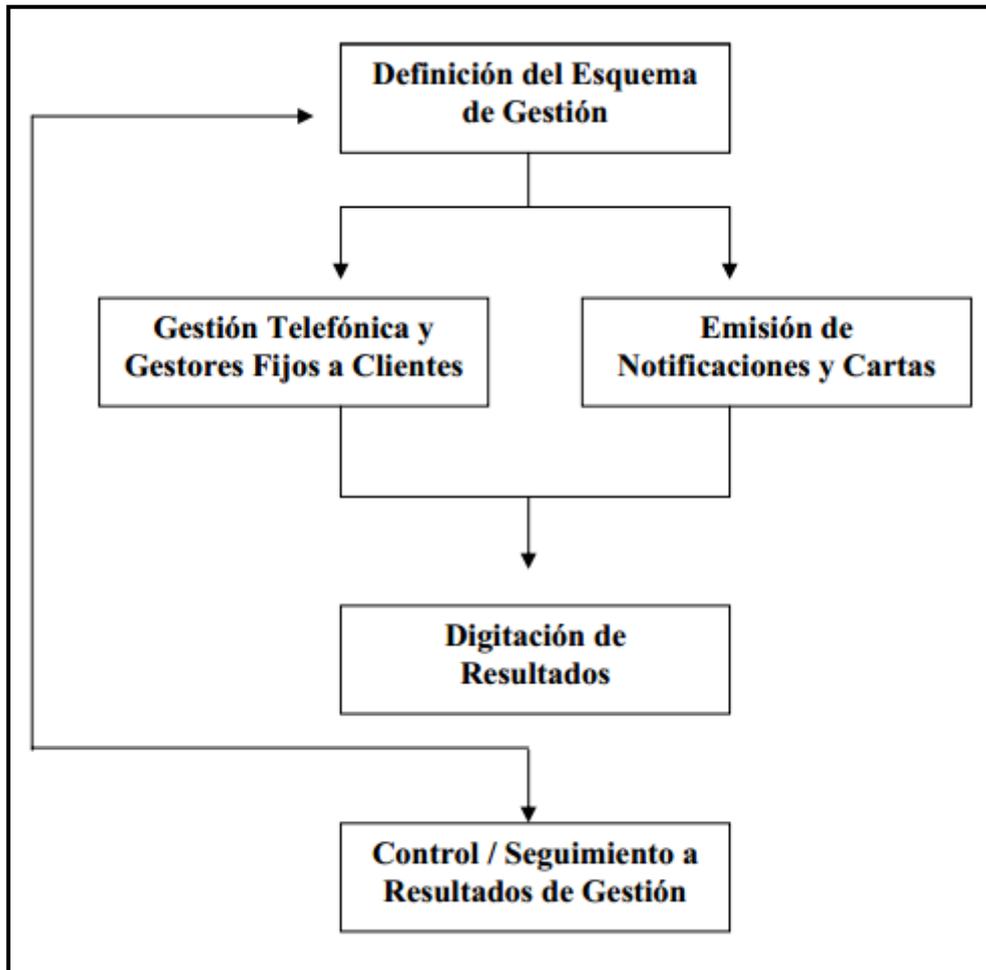
1. Un fin previamente determinado una línea de acción un patrón o estándar, una norma o regla de decisión, un criterio o una unidad de medida, que sea utilizado como base para el control.
2. Un medio para medir el desarrollo de la actividad.
3. Un procedimiento para comparar dicha actividad con un criterio fijado, o base para el control.
4. Algún mecanismo que corrija la actividad que se desarrolla, par que se encamine hacia la consecuencia de los resultados deseados.

Los elementos anteriormente señalados constituyen una secuencia de pasos o etapas a seguir en la aplicación o puesta en marcha de un sistema de control. (Beaufont, 2005)

### **1.5.6 Estrategias de Cobranzas**

De acuerdo al Flujo de Proceso de Cobranzas el mismo que permite realizar el ingreso de gestiones realizadas a los clientes, realizar la gestión telefónica y de gestores fijos, realizar un seguimiento de respuesta de los gestores y la generación de un archivo con datos de la cartera por localidad (Gómez, 2008)

Ilustración 3. Definición esquema de gestión.



**Elaborado por:** Jacqueline Bonifaz y Ronald Verdezoto

**Emisión de Notificaciones y Cartas.** Para realizar la gestión terrena se realiza la emisión de notificaciones y cartas, la misma que se encuentra acompañada de un listado que contiene el detalle de las gestiones asignadas a cada gestor. La emisión de estos listados se realiza desde las siguientes opciones:

- Asignaciones diarias a gestor; listado de las cuentas asignadas al gestor terreno.
- Notificaciones diarias, para la emisión da cada uno de los formatos de notificaciones y cartas que se tenga parametrizado. (Gómez, 2008)

**Definición del esquema de gestión.** Se establece el esquema bajo el cual se desea gestionar, para lo cual se debe: (Gómez, 2008)

- **Definir gestiones** a realizar con su respectiva periodicidad, días de vencimiento, monto de vencimiento, las empresas y agencias sobre las cuales se van a realizar.

- **Proceso de Asignación Gestión Telefónica** y Gestores Fijos a Clientes Emisión de Notificaciones y Cartas Digitación de Resultados Control / Seguimiento a Resultados de Gestión Definición del Esquema de Gestión

- **Definir los tipos de gestor** que atenderán los diferentes tramos de vencimiento de cartera.

- **Definir las diferentes respuestas** que puede ingresar cada tipo de gestor.

**-Gestión Telefónica y Gestores Fijos a Clientes.** Las gestiones a clientes se realizan dependiendo de los tipos de gestores siendo las siguientes:

**-Cobranza Telefónica.** Permite visualizar las gestiones que han sido asignadas al gestor telefónico y realizar el ingreso de los resultados obtenidos. Esta misma información se imprime desde la opción reporte telefonía con el cual se podrá realizar gestión y luego proceder a la digitación de resultados; este esquema permite realizar gestión aunque no se disponga de equipo en el momento. La gestión telefónica interactúa directamente con el Call Center. (Gómez, 2008)

**-Gestores Fijos.** Utilizan la opción Control de Cartera, la cual permite visualizar las cuentas que han sido asignadas a ellos al inicio del período de gestión. El ingreso de gestiones y resultados de las mismas se realiza desde la opción gestiones atrasadas. (Gómez, 2008)

- **Digitación de Resultados.** Permite el ingreso de resultados de gestiones al sistema bajo dos opciones:

- Digitación de Gestiones; digitación rápida sobre gestiones generadas automáticamente por el sistema y digitación de resultados con lectoras ópticas.

- Gestiones Atrasadas; digitación de gestiones no generadas automáticamente por el sistema. (Gómez, 2008)

**-Análisis de Productividad.** Consulta en línea del avance de las gestiones realizadas por el área de telefonía; se mide el trabajo de cada gestor telefónico por rangos o turnos durante la jornada de trabajo.

Resultados de Gestión. Permite un detalle de las gestiones realizadas con su respectivo resultado por gestor en un rango de fechas.

**-Detalle de Promesas Telefónicas.** Emite un archivo con formato de hoja electrónica de todas las gestiones con respuesta promesa de pago con un indicador de si la promesa fue cumplida o no (esto es si existe un pago como resultado de la gestión). (Gómez, 2008)

**-Estadístico de Promesas.** Generar un reporte gráfico estadístico de las promesas cumplidas y no cumplidas de todos los gestores del área de telefonía.

**-Seguimiento a Oficiales.** Listado y/o archivo con formato de hoja electrónica de todas aquellas gestiones con respuestas que tienen indicador de seguimiento (promesas de pago, se acercara a negociar, etc.), para un rango de fecha especificado y un tipo de gestor seleccionado. (Gómez, 2008)

**-Reporte de Eficiencia Telefónica.** Reporte en Excel que diariamente analiza el porcentaje de recuperación del área de telefonía con respecto a la cartera asignada.

**-Reporte de Eficiencia Terrena.** Reporte en Excel que diariamente analiza el porcentaje de recuperación de la gestión terrena con respecto a la cartera asignada. (Gómez, 2008)

Reporte de Eficiencia Gestores Fijos. Reporte en Excel que diariamente analiza el porcentaje de recuperación de los gestores fijos con respecto a la cartera asignada.

Reporte de Eficiencia del Departamento de Cobranzas. Reporte en Excel que diariamente analiza el porcentaje de recuperación del total del departamento con respecto a la cartera asignada. (Gómez, 2008)

## **1.6 Marco Legal**

### **1.6.1 Intereses**

*El Artículo 2 del Capítulo 2 Tasas de Interés de Cumplimiento Obligatorio del Título Sexto: Sistema de Tasas de Interés del Libro I Política Monetaria-Crediticia de la Codificación de Regulaciones del Banco Central del Ecuador establece que las tasas de interés activas efectivas máximas para cada uno de los segmentos definidos en el Artículo 8 del Capítulo VIII del mismo Título, corresponderán a la tasa promedio ponderada por monto en dólares de las operaciones de crédito concedidas en cada segmento en las cuatro semanas anteriores a la última semana completa del mes anterior en que entrarán en vigencia, multiplicada por un factor a ser determinado por el Directorio del Banco Central del Ecuador. (BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2013)*

El cálculo se lo efectuará con la información remitida de las tasas de interés pactadas por el sistema financiero privado en las operaciones realizadas en las cuatro semanas precedentes a la última semana de cada mes, promedio que será ponderado por monto en USD en concordancia con lo determinado en el Instructivo de Tasas de Interés vigente.

*De la misma manera, los Artículos 2, 3, 4 y 5 del Capítulo I Tasas de Interés Referenciales y los Artículos 1 y 4 del Capítulo II, del Título Sexto de la Codificación de Regulaciones del Banco Central del Ecuador establecen que dichas tasas tendrán vigencia mensual y serán calculadas por el BCE durante la última semana completa del mes anterior al de su vigencia.*

En base a lo estipulado en el Título Sexto de la Codificación de Regulaciones del Directorio del BCE, el BCE calculará las siguientes tasas de interés (BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2013):

- Tasa Activa Efectiva Referencial por segmento
- Tasa Activa Referencial
- Tasa de Interés Legal
- Tasa Pasiva Referencial
- Tasa Pasiva Efectiva Referencial por plazo
- Tasa Activa Máxima Convencional

### 1.6.2 Definiciones

De acuerdo al Libro I de las Normas Generales para la aplicación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, ponemos a consideración algunas definiciones que será de mucha ayuda en el proyecto (SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS, 2011)

- **Pago a cuentas de tarjetas de crédito.**- Es la actividad relacionada con el cumplimiento de las obligaciones adquiridas por el uso de las tarjetas de crédito a través de los diferentes canales ofrecidos para realizar los pagos. Es una transacción básica porque forma parte de la utilización de la tarjeta de crédito por parte del tarjetahabiente
- **Tarifa.**- Son los valores autorizados por la Junta Bancaria a ser cobrados a los clientes o usuarios por la prestación de servicios financieros efectivamente provistos por la institución del sistema financiero.
- **Tarifas de tarjetas de crédito.**- Son los valores máximos autorizados por la Junta Bancaria a ser cobrados por las instituciones del sistema financiero por la afiliación y renovación de tarjetas de crédito, para lo cual se ha considerado aspectos sociales, económicos y de mercado. (incluido con resolución No. JB-2011-1908 de 7 de abril del 2011)

- **Servicios financieros.-** Son los servicios provistos por la institución del sistema financiero con el objeto de satisfacer requerimientos de sus clientes o usuarios; (renumerado con resolución No. JB-2011-1908 de 7 de abril del 2011 y con resolución No. JB-2011-1930 de 1 de junio del 2011)
- **Servicios activos.-** Son los servicios financieros derivados de las operaciones o transacciones que se generan en los activos de la institución del sistema financiero, de conformidad con la descripción constante en el Catálogo Único de Cuentas emitido por la Superintendencia de Bancos y Seguros; (renumerado con resolución No. JB-2011- 1908 de 7 de abril del 2011 y con resolución No. JB-2011-1930 de 1 de junio del 2011)
- **Servicios pasivos.-** Son los servicios financieros derivados de las operaciones o transacciones que se generan en los pasivos de la institución del sistema financiero, de conformidad con la descripción constante en el Catálogo Único de Cuentas emitido por la Superintendencia de Bancos y Seguros; (renumerado con resolución No. JB-2011- 1908 de 7 de abril del 2011 y con resolución No. JB-2011-1930 de 1 de junio del 2011)
- **Gestiones de cobranzas extrajudiciales.-** Son todo tipo de acciones y gestiones extrajudiciales que por diferentes medios se realizan para recuperar las carteras de crédito vencidas y morosas, las cuales deben ser documentadas o registradas según corresponda; y, (incluido con resolución No. JB-2012-2105 de 28 de febrero del 2012)
- **Gestión preventiva de recuperación de cartera.-** Son todas las acciones y gestiones de notificación de la aproximación del vencimiento de una obligación de crédito, las que por su naturaleza corresponden a un proceso adecuado de administración y gestión de riesgo crediticio cuyo costo no es imputable a los clientes. (incluido con resolución No. JB-2012-2105 de 28 de febrero del 2012)

## **CAPÍTULO II**

### **Evolución de Créditos e Índices de Morosidad en el Sistema Financiero Ecuatoriano**

#### **2.1 Evolución del volumen de crédito del sistema financiero privado**

Hace apenas unos años, el mercado del crédito en el Ecuador presentaba una realidad completamente distinta a la que rige en la actualidad. El manejo y la postura que asumían las empresas frente a todo lo relacionado con los financiamientos se caracterizaba por una posición distante y de poca apertura, en la que por ejemplo, para aprobar un crédito exigían una gran cantidad de trámites y requisitos que cada vez eran más estrictos y complejos (no sólo para el solicitante, sino también para su garante). (MERCAPER, 2013) Sin embargo, con las difíciles condiciones económicas que se presentaron en el país, y sobre todo con la llegada de la dolarización, el mercado del crédito sufrió un cambio drástico e interesante, en el cual la figura de la “demanda” quedó atrás, y con ella la actitud y postura de monopolio que presentaban las empresas frente al crédito, dando paso a un nuevo escenario en el que prevalece la “oferta”. (MERCAPER, 2013)

Y es que el limitado poder adquisitivo existente en nuestro país para las compras de contado, así como la poca capacidad de ahorro con la que cuenta el consumidor, nos ubica actualmente ante un mercado en el que el crédito constituye una herramienta estratégica que permite el acceder a los bienes y servicios, convirtiéndose a su vez, en una medida casi obligada para que las empresas puedan competir y sobrevivir en un mercado limitado en su capacidad de compra, por lo que ahora es común ver cómo se promueven - cada vez en forma más agresiva- un sinnúmero de opciones y figuras que intentan captar al cliente a través de las facilidades de pago (sin entrada, cuotas bajas, sin intereses, meses de gracia, etc.). En estos momentos ya no

hay trámites ni papeleos, no hace falta tener bienes ni ingresos altos, ni siquiera es necesario tener garante; basta en muchos casos simplemente con presentar la cédula de identidad para acceder al crédito. Actualmente, quien decide es el consumidor.

Con esta breve introducción iniciamos el análisis la tendencia en el uso y comportamiento de los distintos niveles socio - económicos frente al crédito (a raíz de estos cambios), empezando con el nivel medio bajo. Se trata de un nivel donde el desconocimiento existente por parte de los empresarios con relación a su acceso al crédito, así como su comportamiento frente a éste y los pormenores de su uso tienden a ser generalizados. Nos encontramos todavía en una etapa en la que muchos empresarios se asombran al enterarse de que este segmento tiene crédito de consumo (aún cuando esto se presenta desde hace unos cuatro años). (MERCAPER, 2013)

Contrario a lo que muchos supondrían, el manejo que este grupo presenta en cuanto al cumplimiento de sus obligaciones de pago frente a las alternativas de crédito tiende a ser bastante bueno, pues además de existir temor a posibles acciones legales e intereses altos por mora, son personas que intentan cuidar su récord y sus referencias a través del cumplimiento y pago puntual. Sobre este aspecto es importante remontarnos al pasado, donde para ellos era muy complicado acceder al crédito, por lo que una vez que lograban -por ejemplo- conseguir un financiamiento directo en un almacén de electrodomésticos hacían todo lo posible por cumplir puntualmente con sus pagos, para de esta manera “tener la puerta abierta” y poder acceder a otros créditos en el futuro. Este comportamiento constituye un precedente importante en la forma en que estas personas se comportan actualmente en el pago de sus obligaciones crediticias. (MERCAPER, 2013)

La tendencia en este nivel es que exista mayor apertura, uso y demanda del crédito en Guayaquil vs. Quito, debido principalmente a su cultura de compra - en Quito ésta se basa en la planificación y el ahorro- mientras que en

Guayaquil el uso del crédito trasciende las opciones formales, existiendo una cultura muy importante de acceso al crédito informal principalmente a través del fío en tiendas de barrio, que se proyecta como una alternativa característica de este nivel, a la que acceden con alta frecuencia -a diario en su gran mayoría- siendo esta alternativa parte fundamental de sus hábitos de compra (en Quito en cambio éste es eventual y puntual, esto es, si de repente les faltó algo fiaron, pero nada más). Para el medio bajo de Guayaquil el fío implica ventajas difíciles de superar como el tratarse de un crédito sin ningún interés, también es importante el hecho de que lo utilizan en la tienda del barrio, por lo que no gastan en movilización; el fío también está relacionado con sus ingresos diarios en muchos casos. Por lo que podríamos proyectar que aún cuando el mercado va cambiando con la masificación del crédito el fenómeno del fío en las tiendas de barrio y por ende la compra en éstas se va a mantener por mucho tiempo, a diferencia de lo que ocurre en otros casos, como por ejemplo la bahía, como opción para comprar electrodomésticos, y que ha sido opacada por las facilidades de crédito en almacenes formales. (MERCAPER, 2013)

Se considera al nivel medio, como el segmento más importante e interesante para el análisis de lo que ha sido la evolución del crédito en nuestro país. Y es que si miramos hacia atrás, encontraremos que este grupo presentó siempre un uso muy básico y puntual del crédito; en el cual, su acceso era más bien eventual y se daba principalmente a través de dos alternativas: Los financiamientos directos (en un almacén de electrodoméstico por ejemplo), o por medio de créditos en instituciones financieras (principalmente para compra de bienes o artículos grandes tipo carros, casas, terrenos, televisores, etc.). En los meses finales del sucre (cuando la cotización del dólar se disparaba una y otra vez sin control), las personas de este nivel se vieron muy afectadas en los créditos que tenían... sus deudas en dólares se iban tornando cada vez más difíciles de pagar (ganando en sucres). Muchos de ellos perdieron carros o casas que aún no terminaban de cancelar, otros optaron por venderlos a precios bajos, negociando con los compradores para que éstos continúen pagando las letras que aún faltaban. Así, tenemos que se trata de un segmento que se vio muy perjudicado en los pocos créditos que manejaban, por lo que en

ese entonces comentaban que no querían saber nada de volver a acceder a ningún tipo de financiamiento.

Sin embargo, pocos años después, y contra todo pronóstico; el crédito en este nivel tuvo un desarrollo importantísimo, en el que se destaca como el aspecto más relevante, el uso de las tarjetas, que pasaron de ser una alternativa lejana y poco conocida (que antes asociaban a niveles altos), a masificarse velozmente; convirtiéndose en una herramienta clave para este segmento, no sólo en adquisiciones específicas, sino que su uso trascendió a tal punto, que actualmente se encuentran presentes en sus compras regulares (comida para el hogar, medicinas, gasolina, etc.).

Pero ¿cómo es el comportamiento de este nivel frente al uso del crédito?, ¿cuál es el enfoque que le dan a esta alternativa? Pues se trata de un comportamiento que se proyecta como muy racional, siendo un segmento con tendencia a no utilizar las tarjetas de manera impulsiva, sino que todos sus consumos son planificados, por lo que se encuentran dentro de sus posibilidades y bajo un parámetro preestablecido, contando en algunos casos inclusive con un “presupuesto mensual para el crédito”, que es respetado en forma muy estricta.

En cuanto al enfoque con el que utilizan el crédito, tenemos que éste, es el aspecto más importante en este nivel, siendo la tendencia hacia ubicar a las tarjetas principalmente como una “herramienta de pago”, resaltándose que su manejo en forma planificada les genera nuevas opciones y facilidades que antes no tenían (ni conocían); como por ejemplo, la posibilidad de “jugar” con las ventajas del crédito a su favor, por lo que ahora utilizan los rotativos, o sacan provecho de las fechas de corte entre las tarjetas que tienen... valoran y acceden a alternativas como el planificar la compra para el día siguiente del corte (de una o varias de sus tarjetas), con la finalidad de que el consumo pase dentro del siguiente mes, lo que les permite comprar en el momento y contar con algunos días para cancelar (y sin intereses al pagar puntualmente en esta figura). Así, el pago de las tarjetas constituye una prioridad para las personas de este nivel.

Otra característica importante de este grupo frente al uso del crédito, es que por su perfil, son personas a quienes cada día les impactan menos aquellas estrategias con enfoques impulsivos (tipo letras bajas), siendo la tendencia a que su acceso al crédito, pase previamente por un análisis cada vez más racional, con el cual intentan identificar si éste es o no conveniente; y es que en general se trata de un segmento habituado a analizar los por menores en su vida cotidiana, siendo éste, un comportamiento casi mecánico y característico de un nivel que recorre, cotiza, compara, etc., así al analizar un crédito, consideran otros aspectos como cuánto les va a costar en total, qué tipos de recargos les están haciendo, qué interés les están aplicando, etc.

La tendencia es a preferir deudas a mediano y corto plazo vs. los financiamientos largos. Lo expuesto relacionado al uso y comportamiento del nivel medio frente al crédito, aplica exclusivamente a este segmento de la ciudad de Guayaquil, mientras que el mismo nivel en Quito, participa con un uso más bien limitado, básico y específico (su comportamiento es muy similar al del nivel medio bajo de Guayaquil), sin que para ellos el crédito constituya aún una alternativa para adquisiciones regulares, ni forme parte de sus hábitos de compra. Esta situación es producto de la forma planificada con la que se manejan y que incluye una mejor organización del presupuesto (efectivo). Sin embargo, se proyecta a mediano plazo el desarrollo paulatino del crédito con un enfoque racional, similar al que se da actualmente en el mismo nivel en Guayaquil, basado principalmente en considerar a éste como herramienta de pago con ventajas a sacar provecho en forma planificada.

A continuación se adjunta cuadros con las estadísticas de la evolución y crecimiento de las operaciones de crédito en el Sistema Financiero del Ecuador, se consideran para la muestra desde año 2003 hasta el 2011.

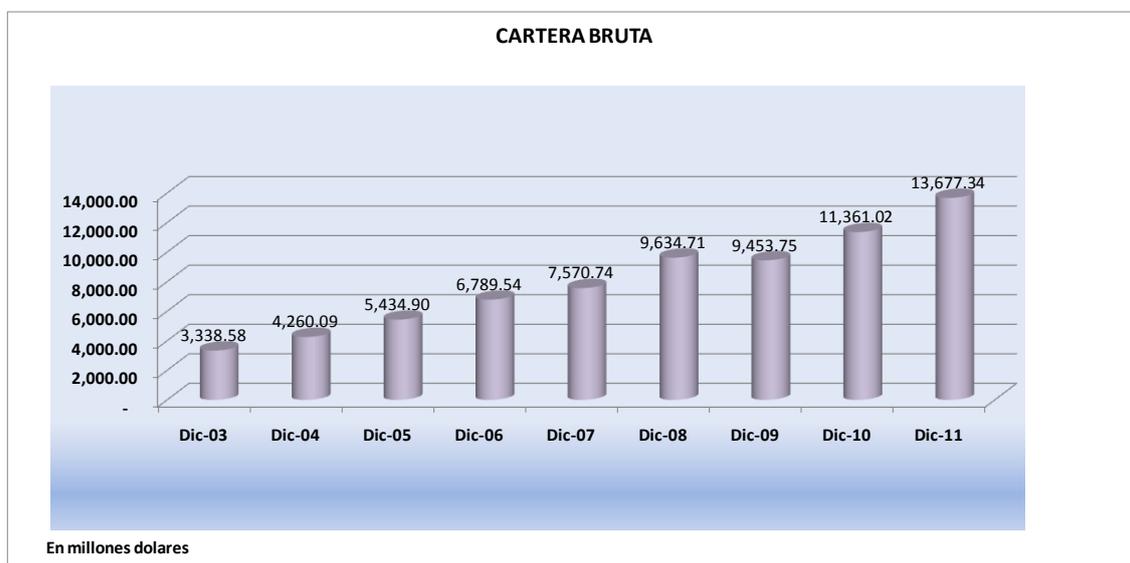
El Financiamiento Bancario al mes de Enero 2012, contabilizo un saldo de US\$ 15,158 millones de los cuales el 66.6% tuvo como destino el sector productivo integrado por sectores como: productivo - empresarial, vivienda, PYMES, microcrédito. El 33.4% restante correspondió al financiamiento de actividades de consumo. (MERCAPER, 2010)

Ilustración 4. Destino del crédito Enero 2012



Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador

Ilustración 5. Cartera Bruta

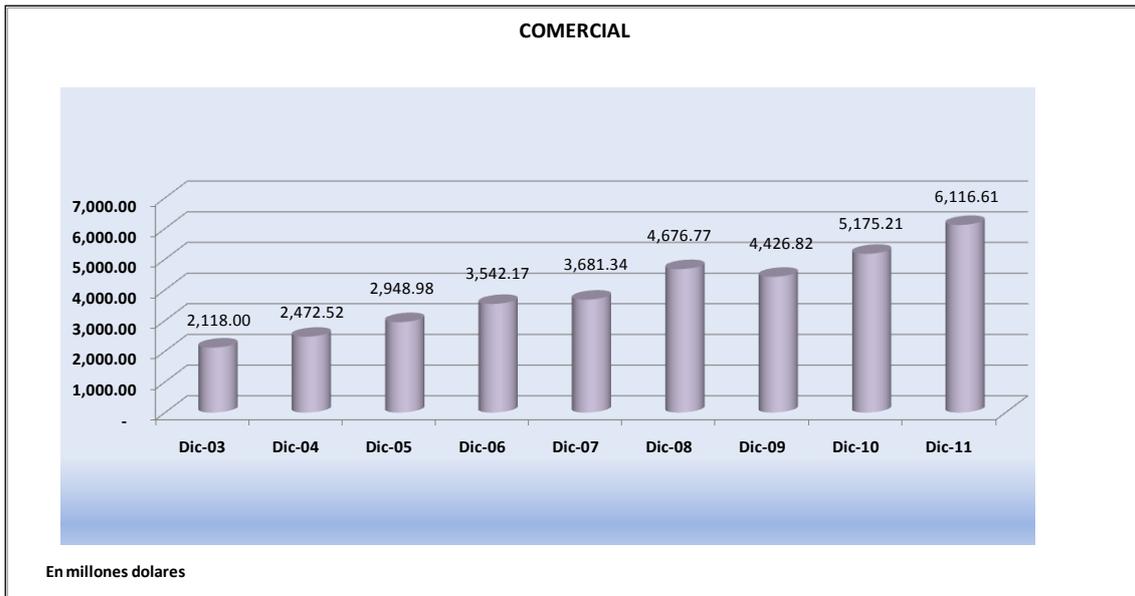


Fuente: Estadísticas Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador

Como se observa en el cuadro de la evolución de la cartera bruta que se compone de los siguientes productos productivo - empresarial, vivienda,

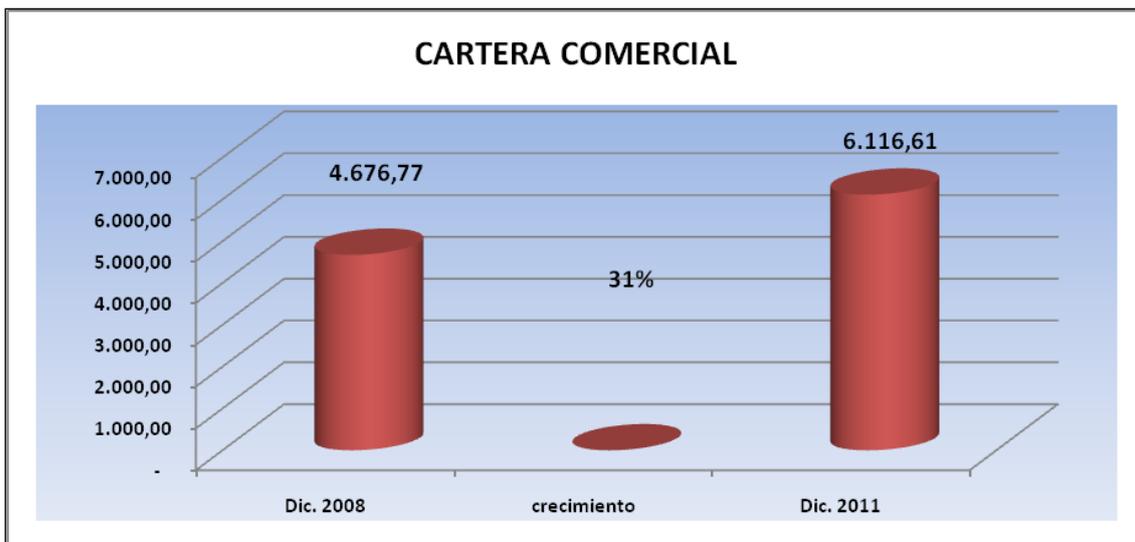
PYMES, microcrédito; obtuvo un crecimiento considerable a partir del 2008 hasta 2011 del 30%, lo que demuestra que sector financiero impulso todos los segmentos alcanzando un incremento en su cartera a esto le sumamos la explotación del sector inmobiliario y microcréditos que tienen una participación considerable en el mercado.

Ilustración 6. Crecimiento Comercial Período 2003-2011



Fuente: Estadísticas Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador

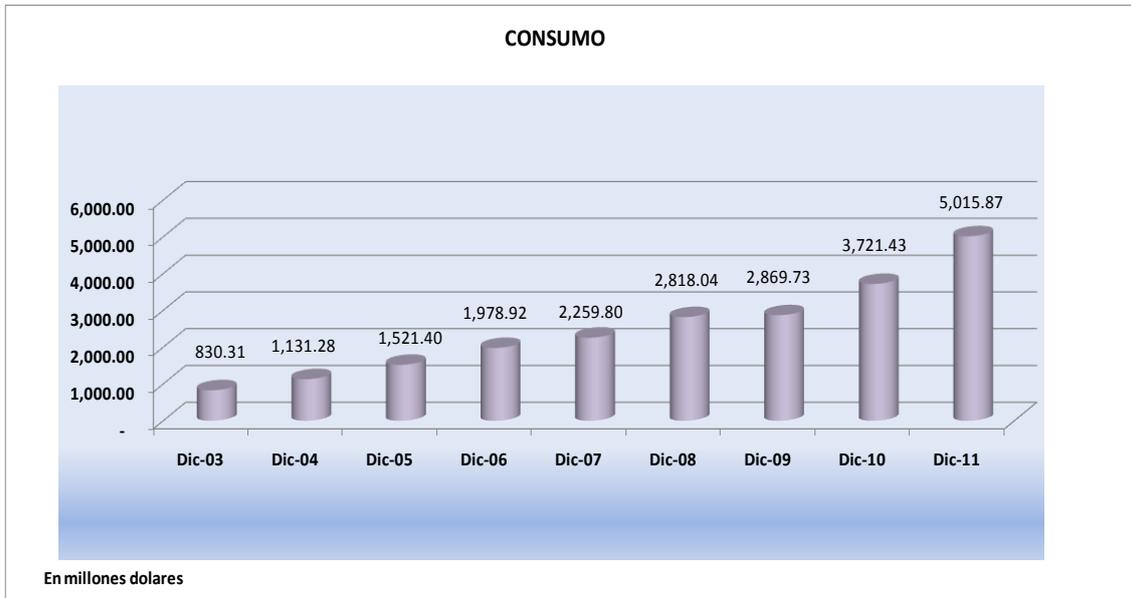
Ilustración 7. Crecimiento de la Cartera Comercial 2008-2011



Fuente: Estadísticas Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador

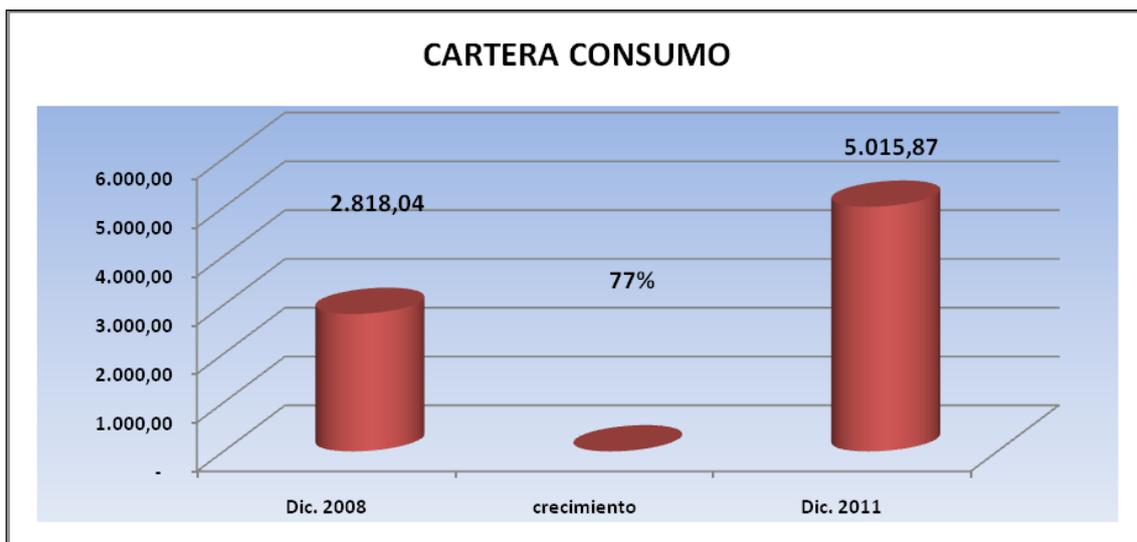
La cartera comercial se incremento en un 31% con relación a Dic. 2008, nuevamente observamos que esta participación es originada por la normalización y estabilización de la Banca esto a su vez se refleja en la economía del país.

Ilustración 8. Crecimiento del Consumo del 2003 al 2011



Fuente: Banco Central del Ecuador

Ilustración 9. Cartera de Consumo

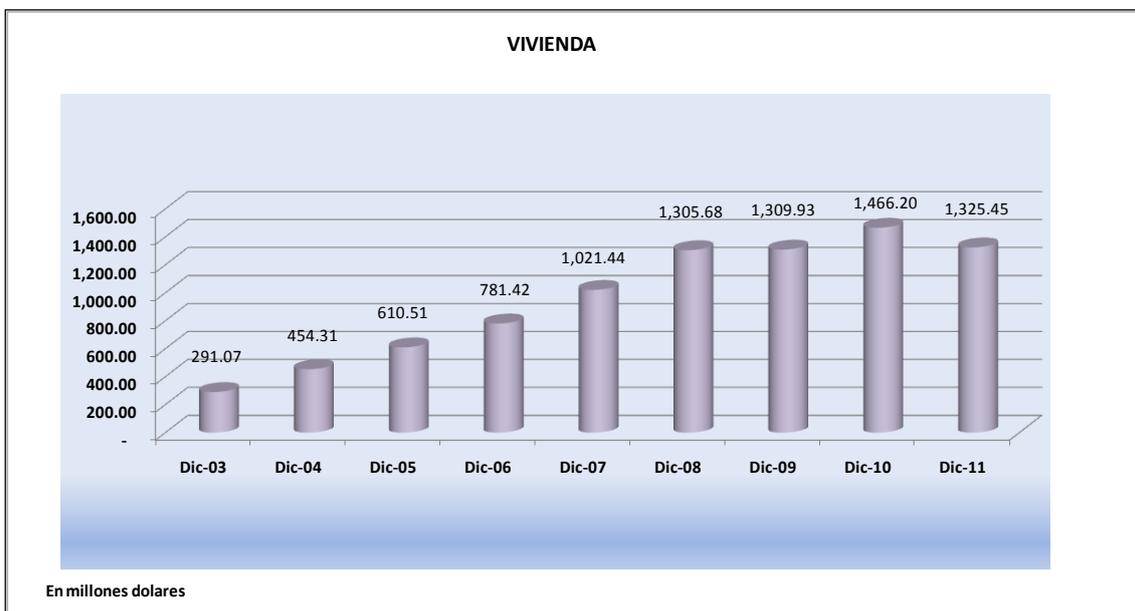


Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Jacqueline Bonifaz y Ronald Verdezoto

Los créditos de consumo obtuvieron un crecimiento asombroso del 77% con relación a Dic. 2008, estos resultados son preocupantes ya que demuestran que gran parte de los clientes utilizan créditos para cubrir sus necesidades de consumo personal, esto puede originar un sobreendeudamiento y que las personas en algún momento no lleguen a cubrir sus compromisos de pago de las operaciones obtenidas en el sistema financiero, así mismo refleja que no existe cultura de ahorro en gran parte del pueblo ecuatoriano.

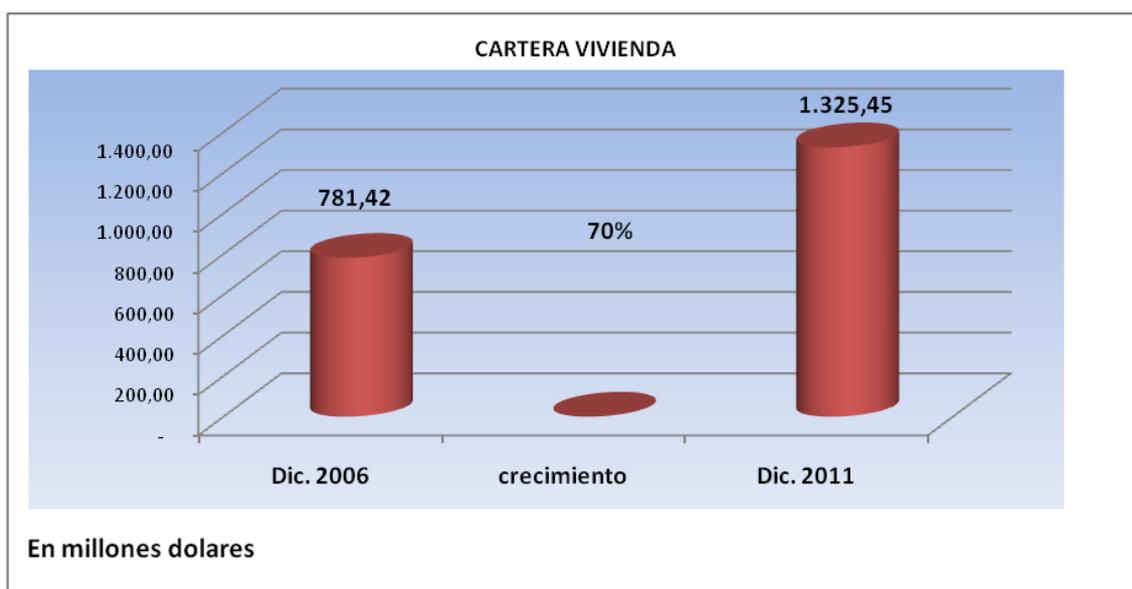
Ilustración 10. Crecimiento de la Cartera de Vivienda en Ecuador 2003-2011



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Jacqueline Bonifaz y Ronald Verdezoto

Ilustración 11. Crecimiento de la Cartera de Vivienda en el Ecuador 2006-2011



Fuente: Banco Central del Ecuador

La cartera de vivienda obtuvo un crecimiento considerable y se ha mantenido a través de los años vemos que en Dic. 2006 la cartera ascendía a \$ 781MM a Dic. 2011 \$ 1,325MM tenemos un 70% mas y se mantienen los niveles, esto se origina al desarrollo acelerado del sector inmobiliario y las estrategias que utiliza el sector financiero para la concesión de créditos, de la misma forma en las estadísticas se refleja la incursión del BIESS para otorgamiento de estas líneas de crédito vivienda siendo actualmente el de mayor participación en este segmento. (EKOS NEGOCIOS, 2013)

Las vías a la Costa y a Samborondón son claros referentes de una ciudad próspera y emprendedora, y en las cuales se están desarrollando verdaderos centros comerciales y económicos, que cada vez le dan a Guayaquil un toque sofisticado y competitivo.

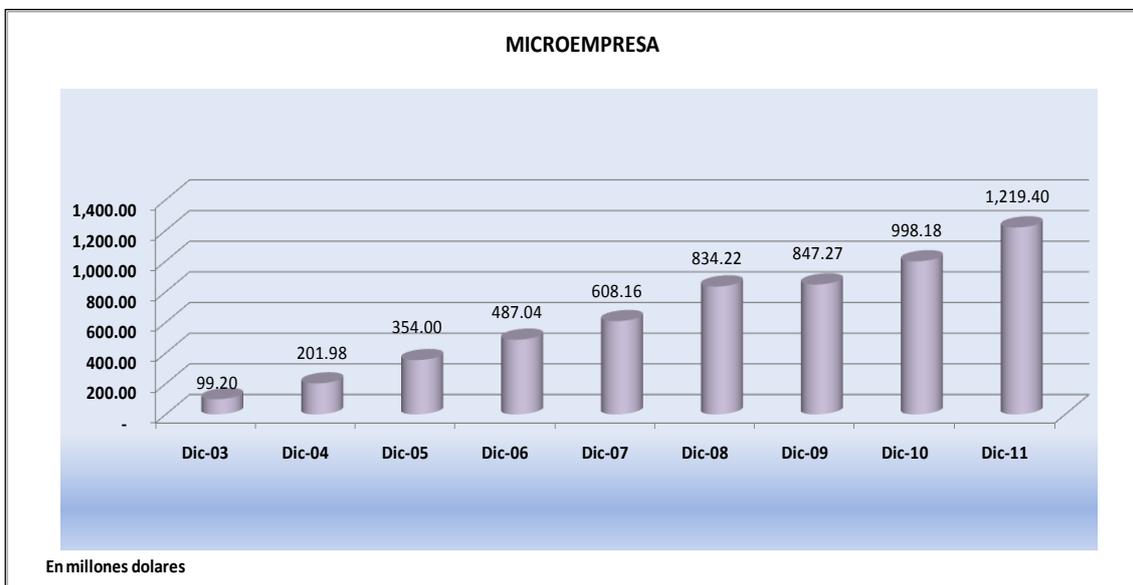
Actualmente, en la Vía a la Costa (km 11) , la constructora Thalia Victoria proyecta levantar, dentro de los predios de la urbanización Portal al Sol, un edificio de 12 pisos, bajo el nombre de Altos del Sol. Cerca de este lugar se desarrollará un gran centro comercial donde predominarán minimarkets, farmacias, agencias bancarias, gabinetes de belleza, etc. También se planea levantar el centro comercial Blue Coast Business Center (Centro de Negocios de la Costa Azul) y será el primero de su tipo en el sector. Se prevé que

alrededor de 40 000 personas que habitan a lo largo de la Vía a la Costa, desde el km 5 hasta el 16, se beneficiarán de este centro comercial. (EKOS NEGOCIOS, 2013)

La urbanización Terranostra, de la constructora Etinar, es una de las obras más representativas de este sector, no solo por estar al pie del Manglar en un sitio privilegiado que ha sido conservado como una de las reservas naturales más importantes, sino también porque brindará a sus habitantes los servicios de canchas, club social, iglesia y una zona de más de cinco hectáreas para un hotel, centro comercial y oficinas. Por su gran plusvalía, acceso a variedad de servicios, así como por su seguridad y otros atributos, expertos inmobiliarios califican a la Vía a la Costa como una de las zonas de mayor desarrollo urbanístico.

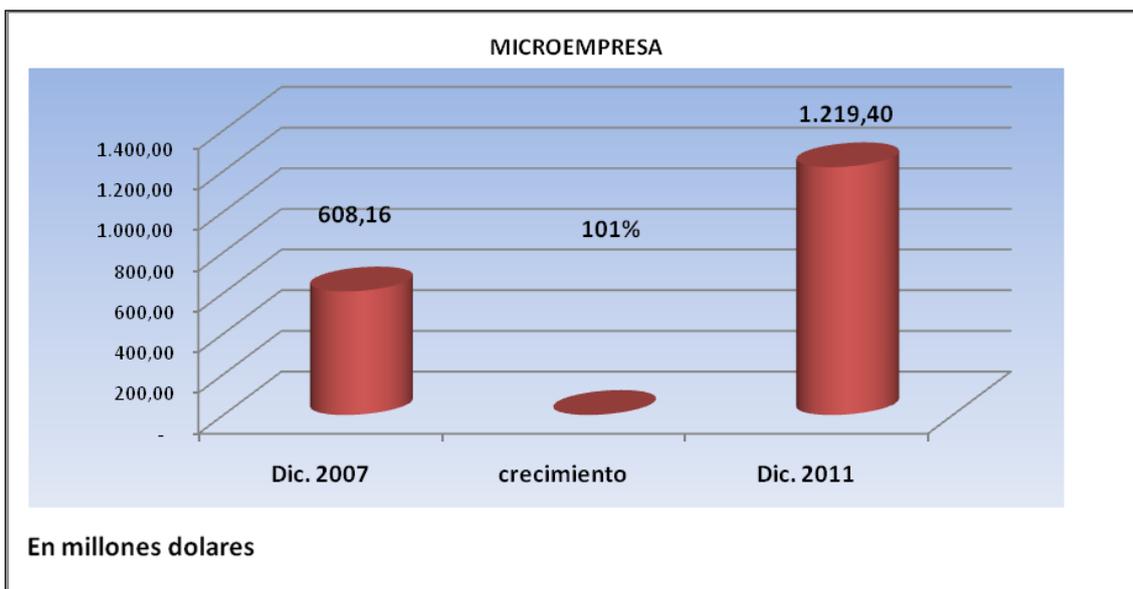
Samborondón cuenta con un acelerado desarrollo urbano, especialmente en los últimos kilómetros de la vía. Centros comerciales, restaurantes, bancos, tiendas de ropa, bares, farmacias, lavanderías, papelerías se levantan imponentemente en este lugar. El centro comercial Plaza Lagos Town Center, la llamada Piazza Ciudad Celeste, la Piazza La Joya, que se construirá junto a la urbanización La Joya (km 14,5 vía La Aurora) y la llegada de Supermercados de Corporación Favorita, que ocupará cerca 3 284 m<sup>2</sup>. Todos estos son proyectos para promover el comercio y satisfacer las demandas de consumo del sector. (EKOS NEGOCIOS, 2013)

**Ilustración 12. Crecimiento de la Cartera de Microcréditos en Ecuador  
2003-2011**



**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Ilustración 13. Crecimiento de la Cartera de Microcréditos en Ecuador  
2007-2011**



**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaborado por:** Jacqueline Bonifaz y Ronald Verdezoto

La cartera de Microcréditos es tal vez una de la de mayor impulso o crecimiento en el país, observamos que a Dic. 2007 la cartera era de \$ 608MM y a Dic. 2011 asciende a \$ 1,219MM más del 100% de crecimiento en los últimos 4 años, esto impulsa el desarrollo de los segmentos objetivos que están compuestos de microempresarios de subsistencia, acumulación simple y ampliada así como de productores agropecuarios pertenecientes a los segmentos de la Agricultura Familiar (Carrión, 2012)

### **Microcréditos**

- Créditos de pequeños montos a plazos cortos destinados a actividades productivas o de consumo, otorgados con garantías personales, prendarias o sin garantía
- Aplicando una tecnología de crédito eficiente que apunta a determinar la capacidad de pago del clientes y evaluar su voluntad de pago
- Mecanismos de incentivos al cumplimiento de obligaciones
- Uso intensivo de los sistemas de información crediticio (Buro)
- Metodologías diversas: individual, grupal, banca comunal,

### **Características de la Microempresa**

- Baja formalidad de la información
- Sin fuentes alternativas de repago
- Empresas familiares
- Poder de decisión en una sola persona
- Vulnerable a cambios económicos
- Activos sobreestimados
- Bajo nivel de tecnificación (excepto agrícolas)
- Pagos ajustados al ciclo del efectivo (Carrión, 2012)

## **2.2 Evolución del Crédito y Tasas de Interés Efectivas**

El informe de la Evolución del Crédito y Tasas de Interés Activas Efectivas Referenciales hace una descripción del comportamiento de los préstamos de las IFI's en los diferentes segmentos, así como sus TEAs, número de

operaciones y monto promedio por operación. El análisis presenta información del período comprendido entre enero de 2010 y enero de 2012. (Carrión, 2012)

Tabla 1. Volumen del Crédito por segmento

Volumen de Crédito por segmento	Variación Mensual	Variación Anual
	Dic 11 - Ene 12	Ene 11 - Ene 12
AC. AMPLIADA	-14.49%	37.59%
AC. SIMPLE	1.82%	34.04%
MINORISTA	-17.38%	30.95%
CORPORATIVO	-15.33%	17.43%
PYMES	-21.42%	15.53%
CONSUMO	-2.78%	7.28%
EMPRESARIAL	-28.30%	2.91%
VIVIENDA	-18.58%	-13.41%
<b>TOTAL</b>	<b>-13.91%</b>	<b>13.42%</b>

Fuente: Banco Central del Ecuador

El volumen de crédito total otorgado por el sistema financiero privado para el mes de enero de 2012 se situó en USD 1,456.2 millones, que representa una reducción de USD 235.3 millones respecto a diciembre de 2011, equivalente a una tasa de variación mensual de -13.91% y a una tasa de variación anual de 13.42%. La disminución mensual en el volumen de crédito del sistema (-13.91%) es consistente con la evolución observada en años anteriores, en los cuales en enero de cada año (2008 – 2011) se presenta una reducción en el crédito concedido, luego del importante crecimiento registrado en el mes de diciembre de cada año. El número de operaciones disminuye en 91,240 frente a diciembre 2011. (Carrión, 2012)

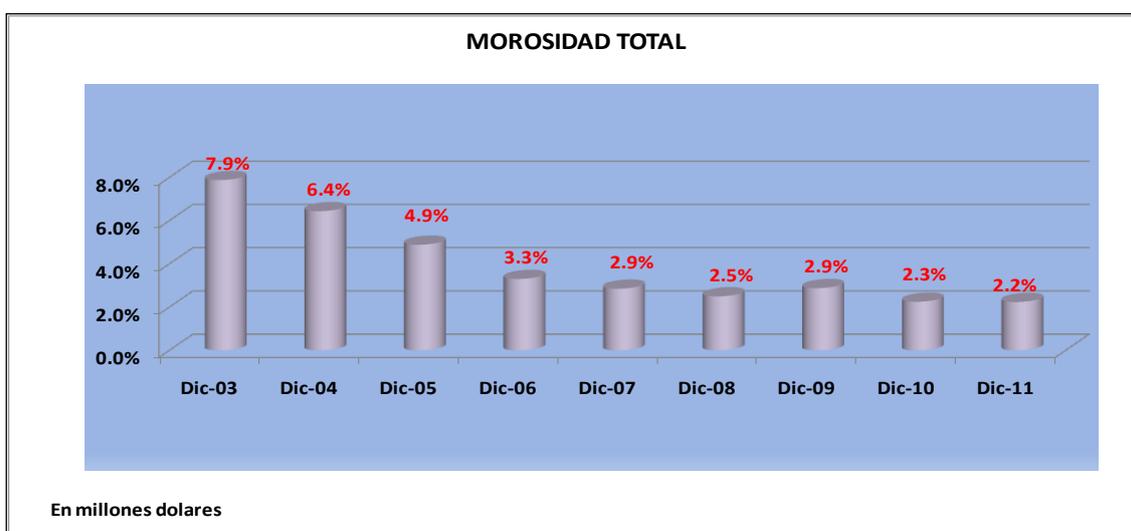
### 2.3 Cobranzas, Índices de Morosidad

El Índice de morosidad total a Enero 2012 se ubico en el 2.62%, es decir registro un incremento de 0.31 puntos básicos frente a Diciembre pasado. Al observar los segmentos de crédito, se observa que tanto la morosidad del segmento comercial y de vivienda, se mantuvieron por debajo del promedio, al marcar un índice de 1.19% y del 2.08% respectivamente. En cambio la

morosidad de los segmentos de consumo y de microcrédito marcó índices del 4.11 % y 4% respectivamente. No obstante a lo anterior, los índices de morosidad de la Banca se mantienen como las más bajas del Sistema Financiero Nacional.

A continuación se adjuntan cuadros con la evolución de los índices de morosidad de los diferentes segmentos desde Dic. 2003 hasta Dic. 2011 para poder establecer un diferencial anual en la cartera total

Ilustración 14. Índices de Morosidad Total diferentes segmentos dic. 2003-dic. 2011

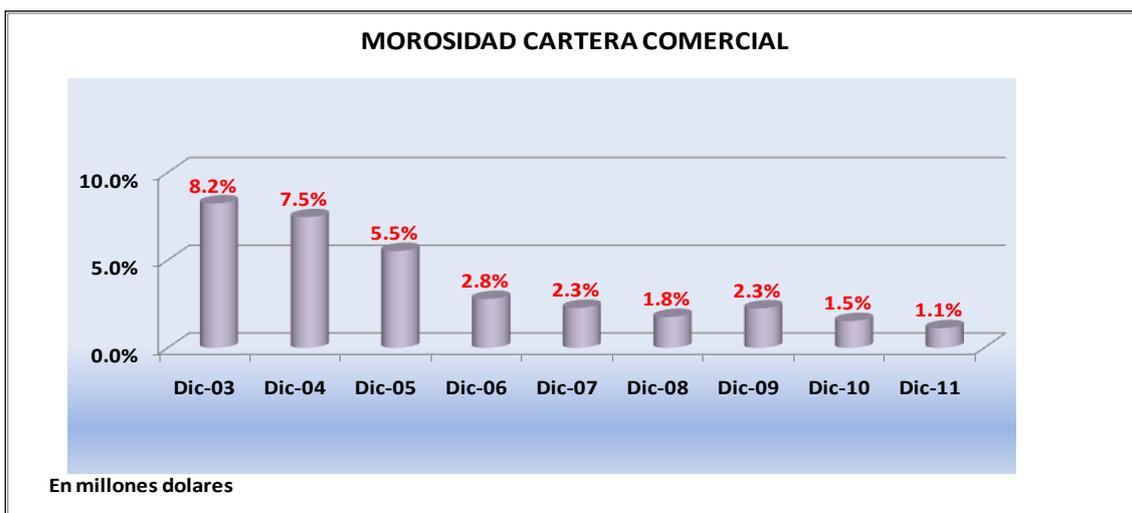


Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Jacqueline Bonifaz y Ronald Verdezoto

Tenemos una representación de cómo evolucionaron los índices de morosidad de la Cartera Total desde Dic. 2003 con un 7.9% a Dic. 2011 alcanzo un 2.2%, esto demuestra que se mantienen buenos procesos en el análisis y revisión de las operaciones de crédito, que existe una recuperación de los capitales otorgados, la aptitud y actitud de los clientes de cumplir con sus obligaciones financieras.

Ilustración 15. Índices de Morosidad Cartera Comercial dic. 2003-dic. 2011

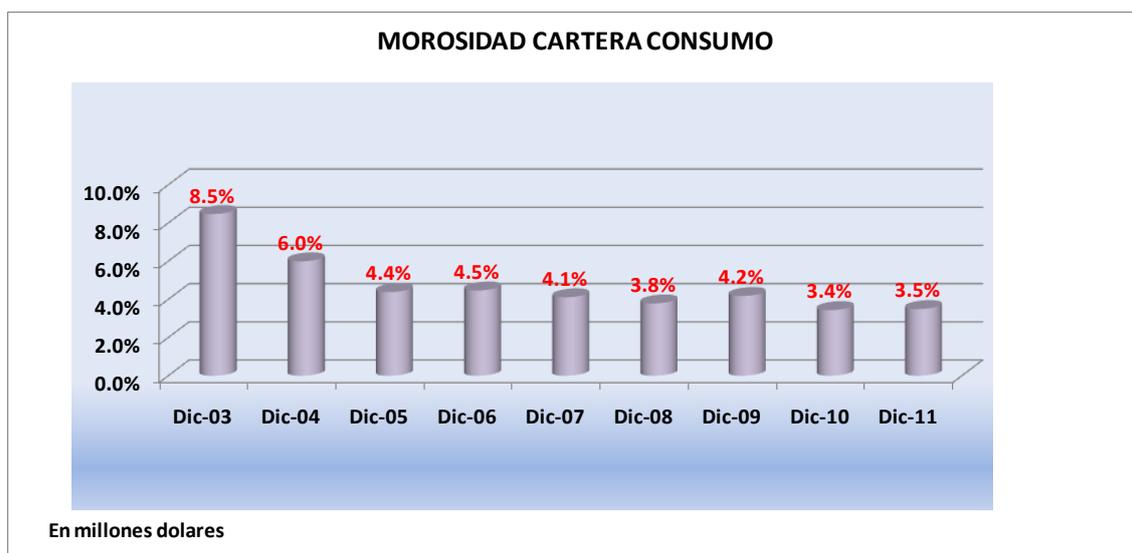


Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Jacqueline Bonifaz y Ronald Verdezoto

La Cartera Comercial es tal vez una de las más sanas actualmente, luego de mantener un índice del 8.2% en Dic. 2003 a Dic. 2011 se mantiene en el 1.1%, esto se debe por el tipo de producto y segmento de clientes que están enfocados.

Ilustración 16. Índices de Morosidad Cartera Consumo dic. 2003-dic. 2011

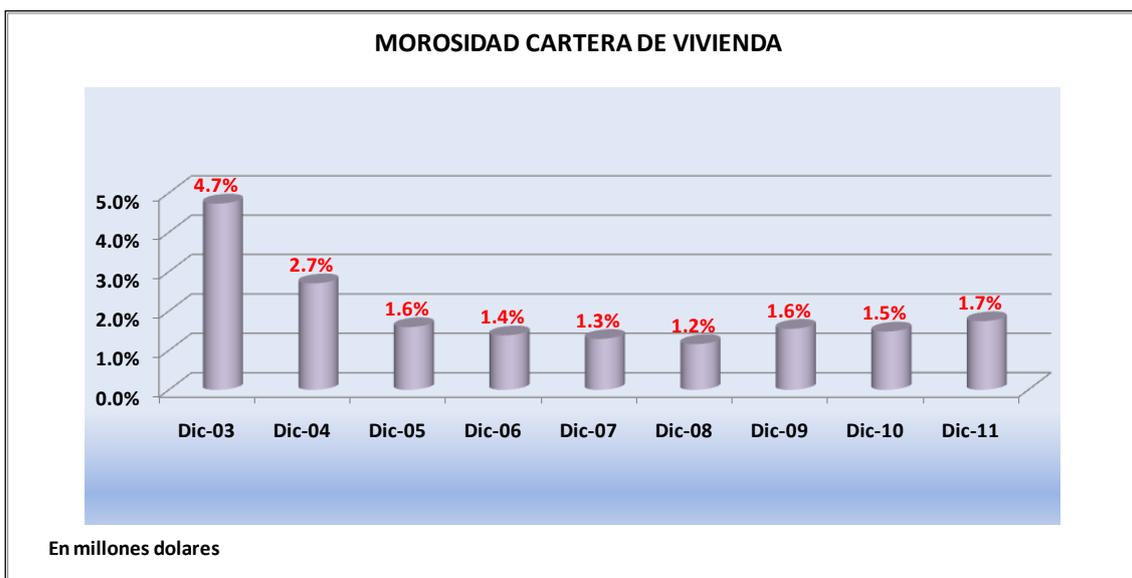


Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Jacqueline Bonifaz y Ronald Verdezoto

La cartera de Consumo es la que tiene los índices mas altos de morosidad, esto se origina por ser un producto de alto riesgo, de colocación masiva donde por la misma competencia agresiva se omite la revisión y análisis personal, sino que se realiza una colocación masiva de operaciones con operaciones pre-calificadas u operaciones pre-aprobadas, a Dic. 2011 el índice es del 3.5%

Ilustración 17. Índices de Morosidad Cartera Vivienda dic. 2003-dic. 2011

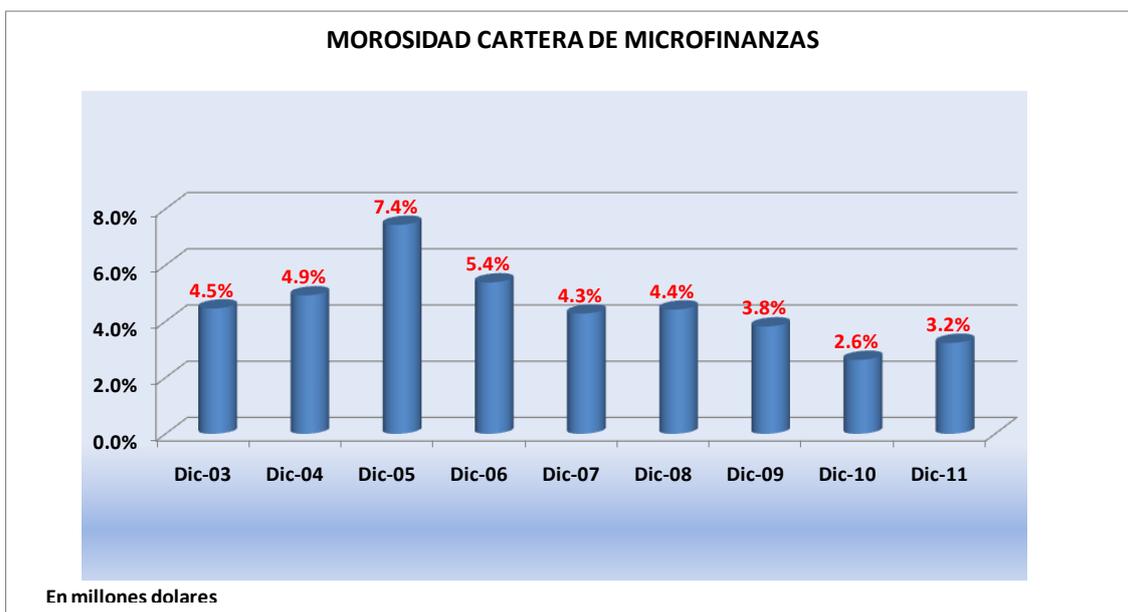


Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Jacqueline Bonifaz y Ronald Verdezoto

La Cartera de Vivienda ha mantenido una hegemonía a lo largo de la muestra, desde Dic. 2005 a Dic. 2011 ha mantenido un promedio del 1.4% esto se origina por las características del producto, donde se realiza un análisis minucioso de parte de las instituciones financieras, es un producto de largo plazo, después de los 90 días pasa recién a formar parte de la cartera vencida.

Ilustración 18. Índices de Morosidad Cartera de Microfinanzas dic. 2003-dic.2011



**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaborado por:** Jacqueline Bonifaz y Ronald Verdezoto

Los índices de Morosidad de los Microcréditos son sin duda los mas irregulares, esto debido al segmento de clientes que se encuentran enfocados en estos productos, tenemos un mínimo de 2.6% y un máximo de 7.4%, son productos de alto riesgo a Dic. 2011 tenemos un 3.2%

#### Economía de Subsistencia:

Micro unidades de producción generalmente familiares, que sólo alcanza para la alimentación y el vestido de la propia familia, no se producen excedentes que permitan el comercio y si se producen éstos son escasos.

#### Acumulación simple:

Logran retener los excedentes generados en el proceso productivo en un grado menor, que les garantiza escasamente reproducir el proceso de producción en la misma escala que venía realizándose.

Acumulación ampliada:

Logran retener los excedentes generados en el proceso productivo en un grado que les permite la reproducción de las condiciones productivas a una escala creciente.

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 Modalidad de investigación**

La presente investigación se enmarca en los paradigmas de investigación cuantitativa y cualitativa, ya que presenta algunas características de interpretación de datos numéricos y la categoría de control de cartera requiere cuantificar los niveles de morosidad en una entidad financiera, así como hacer un análisis de la recuperación de los créditos vencidos para evitar provisionar.

La recuperación, control y gestión de la cartera se orientan a la valoración dentro de una realidad financiera y esto requiere de un análisis cuantitativo para su control y la determinación de responsabilidades. De la misma manera, la recopilación de datos de las encuestas produce un análisis de cifras.

Es cualitativo el enfoque que se usa en la investigación porque se trata de buscar un modelo que sirva de base para prevenir y recuperar la morosidad, juzgando los hechos históricos y la necesidad de aportar de mejor manera a la determinación de responsabilidades en la utilización y control de la cartera.

#### **3.2 Tipos de investigación**

El desarrollo de la presente investigación es aplicada porque se encamina a resolver problemas prácticos que se basa en necesidades que en el momento tiene la entidad financiera.

Por el lugar se trata de una investigación de campo porque se realizará una recopilación de información en la entidad financiera que sirva como ejemplo en base al análisis bibliográfico de diversos autores que se refieren al tema de recuperación de cartera y por encuesta de datos, porque se aplica a los directivos y ejecutivos de la entidad, cuyos resultados servirán de base para la propuesta.

Por la naturaleza es una investigación de acción ya que se orienta a producir cambios en la realidad estudiada y resolver los problemas existentes determinando el estudio de la morosidad.

Es descriptiva porque se describen los hechos que se dan en el área de crédito y cobranzas, procediendo a clasificar los elementos que componen los activos exigibles del estado de situación financiera, los mismos que tienen un proceso para ser controlados, que inicia desde la base legal, principios y normas, organización del Departamento de Cartera y control de morosidad.

Es documental porque se utiliza la bibliografía del marco teórico del capítulo 2.

### **3.3 Población y muestra**

#### **3.3.1 Población**

Si se analiza la totalidad de elementos con el propósito de llegar a resultados que valide la propuesta nos referimos a una Población. Para el caso de la presente investigación el cuadro siguiente muestra el personal que actualmente trabaja en una entidad financiera que servirá como ejemplo para el estudio y sus clientes.

Tabla 2. Total de ejecutivos, jefes de cobranzas y clientes

#### **ENTIDAD FINANCIERA XYZ (ejemplo).**

<b>POBLACION</b>	<b>NÚMERO</b>
Ejecutivos de cobranzas y relacionados con el área	16
Clientes	5000
Total	5016

**Fuente:** Entidad Financiera XYZ

**Elaborado por:** Ronald Verdesoto y Jacqueline Bonifáz

### 3.3.2 Muestra

Para el caso de los ejecutivos y demás empleados relacionados al área de crédito y cobranzas, se tomará la totalidad de la población, es decir las 16 personas.

Para los clientes se hallará la muestra utilizando la siguiente fórmula:

N = Población o universo. 5000 clientes

E= error admisible 5% = 0.05

PQ = constante de variación 0.25

N= Tamaño de la muestra

K = constante de variación 2

$$n = \frac{PQ \times N}{(N-1) \frac{E^2}{K} + PQ}$$

$$N = 150$$

### 3.4 Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

Yépez (2000) dice lo siguiente:

*"Se entiende por Técnicas de recolección de información aquellos medios e instrumentos de carácter formal, que emplean procesos sistemáticos en el registro de observaciones y datos para estudiar y analizar un hecho o fenómeno, con el propósito de hacer posible la mayor objetividad en el conocimiento de la realidad." (p. 132)*

Para realizar la investigación se utilizan las siguientes técnicas:

- La Observación

- La Encuesta
- La Entrevista

### 3.4.1 La Observación

La observación se utiliza fundamentalmente para obtener información primaria de los fenómenos que se investigan y para comprobar los planteamientos formulados en el trabajo.

Observar es tomar conciencia de un hecho o fenómeno en todas sus manifestaciones, identificando el significado del objeto o fenómeno investigado.

Sobre esta técnica **ANDEREG**, (2004) indica:

"La observación se convierte en técnica científica en la medida que:

- Sirve a un objeto ya formulado de investigación.
- Es planificada sistemáticamente.
- *Es controlada sistemáticamente y relacionada con proposiciones más generales en vez de ser sentada como una serie de curiosidades interesantes y está sujeta a comprobaciones y controles de validez y fiabilidad." (p.95)*

### 3.4.2 La Encuesta

Es la técnica que se realiza a través de un cuestionario adecuado que permite recopilar datos de la investigación.

Al respecto Jiménez Carlos (2002) dice:

*"Es una técnica que se sirve de un cuestionario debidamente estructurado, mediante la cual se recopilan datos provenientes de la población frente a una problemática determinada", (p.142)*

Es la técnica que a través de un cuestionario adecuado nos permitirá recopilar datos de toda la población o de una parte representativa de ella. Se caracteriza porque la persona investigada llena el cuestionario.

Para el presente proyecto investigativo, se elabora un plan de preguntas, se realiza la Investigación a las personas que forman parte de la empresa en estudio., especialmente a los que integran al departamento de créditos y cobranzas.

### **3.4.3 La Entrevista**

Esta técnica se relaciona directamente al investigador con el objetivo de estudiar y permitir obtener información verbal relevante.

Teniendo en cuenta la elaboración del cuestionario con respuestas concretas a los objetivos planteados en la investigación, se diseñaron los instrumentos, cuyo objetivo fue la de recopilar información sobre los conocimientos que el personal de la empresa posee para la realización de las tareas diarias y la consecución de los objetivos.

El contenido de las preguntas guarda relación con los objetivos del estudio, variables, se tuvo mucho cuidado en el número de preguntas a fin de que los investigados contesten en forma integral los requerimientos que se definen en la propuesta. La aplicación será directa e individual a la población de las 16 personas Involucradas.

## **3.5 Análisis de resultados**

### **3.5.1 Procesamiento de la información**

En la realización de esta investigación, se efectuaron encuestas, aplicando el método de investigación de campo dentro de las instalaciones de la Entidad Financiera, a todo el personal relacionados con la gestión de cobranzas y crédito.

En el análisis previo global, se busca conocer las necesidades prioritarias, las falencias que tenga el Departamento de Créditos y Cobranzas en el manejo de la Cartera de una institución financiera que sirva de ejemplo que para la presente investigación la denominaremos XYZ, para evaluar si se cuenta con los recursos tecnológicos necesarios, y si el personal a cargo está debidamente capacitado, etc.

Por otra parte, realizada la encuesta se llega a conocer sus aciertos, errores y falencias existentes, para determinar la toma de decisiones oportunas y adecuadas.

Se presentan en forma ordenada, los datos que están organizados por grupos de personas que son parte de la población de investigación.

En este orden se presentan los resultados en anexo, se observarán los resultados que, una vez procesados, han sido consolidados en cuadros, gráficos y comentarios generales en cada uno de los grupos investigados. Finalmente los resultados son comparados con las preguntas iniciales de la investigación.

La información proporcionada por el personal del Departamento de Créditos y Cobranzas se la procesa de la manera siguiente:

1. Depuración de los datos en base a la validación de las encuestas
2. Codificación de la información
3. Elaboración de cuadros y gráficos
4. Análisis y comentarios

#### **3.5.1.1 Codificación de la Información**

A este proceso se lo conoce también como limpieza de instrumentos ya que aquí se procede a revisarlos. En este caso primero se revisó los datos para minimizar los errores, luego se ordenó para que se facilite la tabulación de la información.

### 3.5.1.2 Operacionalización de las variables

Es la que permitió tener una visión de las dimensiones, indicadores e índices de cada variable con la utilización de una nueva matriz que se sometió a juicio para determinar los instrumentos de investigación, el contenido del Marco Teórico y la Propuesta de la Investigación.

### 3.5.1.3 Tabulación

Es el proceso en el cual se resumen los datos en tablas estadísticas, las mismas que permiten comprender e interpretar rápidamente los datos y ciertos detalles importantes de la Investigación. En este caso se procedió a procesar las entrevistas que luego fueron consignadas en tablas estadísticas y barras.

### 3.5.2 Interpretación de los datos

Con una previa planificación, organización, control, verificación y evaluación de los resultados podremos establecer nuestras bases, aprovechando las oportunidades y así lograr los objetivos fijados por la entidad financiera.

## 3.6 Encuesta aplicada a jefes y ejecutivos de cobranzas

### 1.- ¿En qué nivel organizacional se encuentra usted ubicado?

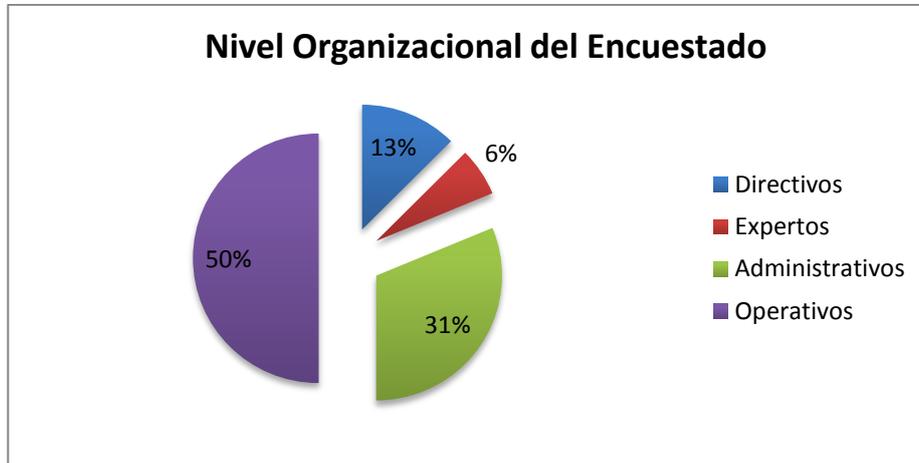
Tabla 3. Nivel Organizacional del Encuestado

Población	Nº	%
Directivos	2	13%
Expertos	1	6%
Administrativos	5	31%
Operativos	8	50%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Ronald Verdezoto y Jacqueline Bonifaz

Ilustración 19. Nivel Organizacional del Encuestado



Fuente: Análisis de Encuestas  
Elaborado por: Ronald Verdezoto y Jacqueline Bonifaz

### Interpretación de la pregunta # 1

De acuerdo con el gráfico, se observa, que:

1. El 13% corresponde a Directivos /jefes (2 personas)
2. El 6% pertenecen a los Expertos (1 persona)
3. El 31% que corresponde a la parte Administrativa (contable) (5 personas)
4. El 50% pertenecen a la parte operativa (crédito y cobranzas) (8 personas)

### 2.- ¿Cuál es su nivel de estudio?

A través de esta pregunta podremos obtener el grado de profesionalismo de las personas que laboran sea en la parte administrativa como operacional.

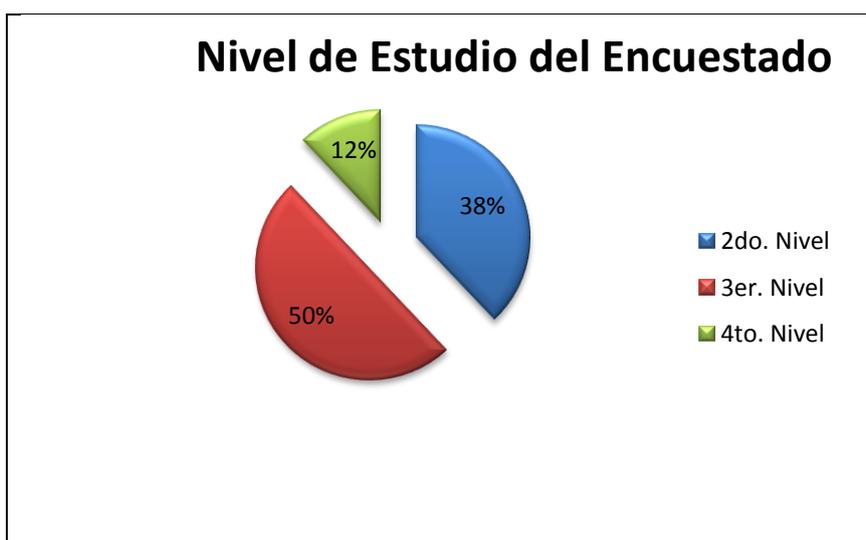
Tabla 4. Nivel de Estudio del Encuestado

Población	Frecuencia	%
2do. Nivel	6	38%
3er. Nivel	8	50%
4to. Nivel	2	12%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente: Análisis Encuestas

Elaborado por: Ronald Verdezoto y Jacqueline Bonifaz

Ilustración 20. Nivel de Estudio del Encuestado



Fuente: Análisis Encuestas

Elaborado por: Ronald Verdezoto y Jacqueline Bonifaz

### Interpretación de la pregunta # 2

De acuerdo con el gráfico, se observa que el 38 % corresponden a personas que solo tienen estudios secundarios con un total de 6 personas. El 50% han terminado sus estudios universitarios y representan la gran mayoría. Sólo 2 personas han terminado sus estudios de cuarto nivel es decir el 12% que corresponde al área administrativa.

**3.- ¿Cómo conceptuaría usted un Manual de Procedimientos aplicado a los requerimientos del Departamento de Crédito y Cobranzas?**

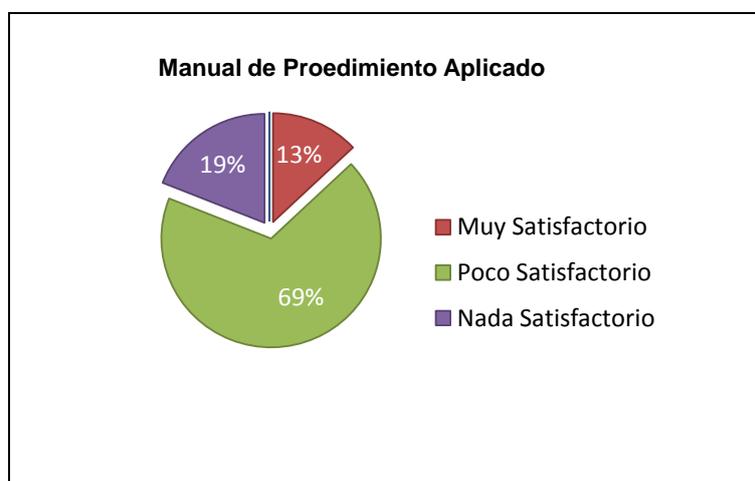
Tabla 5. Manual de Procedimiento Aplicado

Población	Muy Satisfactorio	Poco Satisfactorio	Nada Satisfactorio	Totales
Directivos	2			2
Expertos			1	1
Administrativos		3	2	5
Operativos		8		8
Frecuencia	2	11	3	16
%	13%	69%	19%	100%

Fuente: Análisis Encuestas

Elaborado por: Ronald Verdezoto y Jacqueline Bonifaz

Ilustración 21. Manual de Procedimientos



Fuente: Análisis Encuestas

Elaborado por: Ronald Verdezoto y Jacqueline Bonifaz

**Interpretación de la pregunta # 3**

Debido a los problemas existentes en la compañía podemos observar que de los encuestados la mayoría, el 69% opina en que es poco satisfactorio; el 19% se manifiesta en estar nada satisfactorio y el 13 % restante en Muy satisfactorio a esta Manual de Procedimiento Aplicado.

#### 4.- ¿Cómo evaluaría usted la estructura organizacional de Departamento de Crédito y Cobranzas?

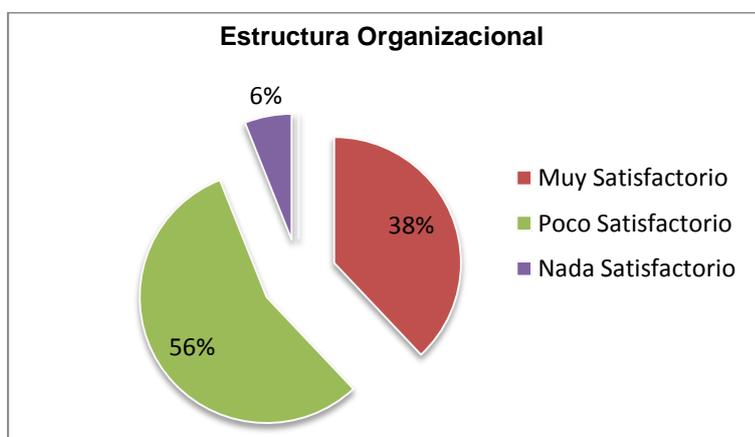
Tabla 6. Estructura Organizacional

Población	Muy Satisfactorio	Poco Satisfactorio	Nada Satisfactorio	Totales
Directivos	2			2
Expertos		1		1
Administrativos	1	3	1	5
Operativos	4	5		8
Frecuencia	6	9	1	16
%	38%	56%	6%	100%

Fuente: Análisis Encuestas

Elaborado por: Ronald Verdezoto y Jacqueline Bonifaz

Ilustración 22. Estructura Organizacional



Fuente: Análisis Encuestas

Elaborado por: Ronald Verdezoto y Jacqueline Bonifaz

#### Interpretación de la pregunta # 4

Se observa que de los Directivos, Expertos, Administrativos y Operativos encuestados la mayoría, el 56% opina en que es poco satisfactorio; el 38% manifiesta que es muy satisfactorio; y el 6% restante en nada satisfactorio en lo que respecta a la estructura organizacional. Los directivos piensan que todo está muy

satisfactorio pero no detectan o aceptan los errores en la administración, a través de este trabajo se trata de explicar la situación real y asesorar a los directivos a fin de que se interioricen de los problemas y se realicen los cambios profundos que se deben hacer a la brevedad posible para el bien de la entidad financiera.

**5.- ¿Cree usted que los logros obtenidos por el Departamento de Créditos y Cobranzas a su cargo son Muy Satisfactorios, Poco Satisfactorio o Nada satisfactorio?**

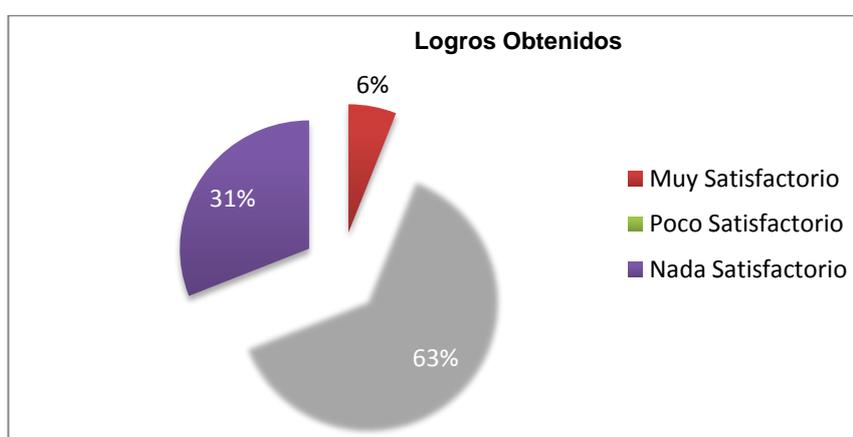
Tabla 7. Logros Obtenidos

Población	Muy Satisfactorio	Poco Satisfactorio	Nada Satisfactorio	Totales
Directivos			2	2
Expertos		1		1
Administrativos		3	2	5
Operativos	1	6	1	8
Frecuencia	1	10	5	16
%	6%	63%	31%	100

Fuente: Análisis Encuestas

Elaborado por: Ronald Verdezoto y Jacqueline Bonifaz

Ilustración 23. Logros Obtenidos



Fuente: Análisis Encuestas

Elaborado por: Ronald Verdezoto y Jacqueline Bonifaz

### Interpretación de la pregunta # 5

Se observa que de los Directivos, Expertos, Administrativos y Operativos encuestados, el 6% que es el menor porcentaje opina que es Muy satisfactorio; el 31% se manifiesta en nada satisfactorio; y la mayoría que es el 63% opina en que es poco satisfactorio con respecto a los logros obtenidos. Estos logros se basan en la medida en cómo se han venido desarrollando en cada una de las áreas de trabajo.

### 6.- ¿Cómo definiría su experiencia laboral en el área de Departamentos de Créditos y Cobranzas?

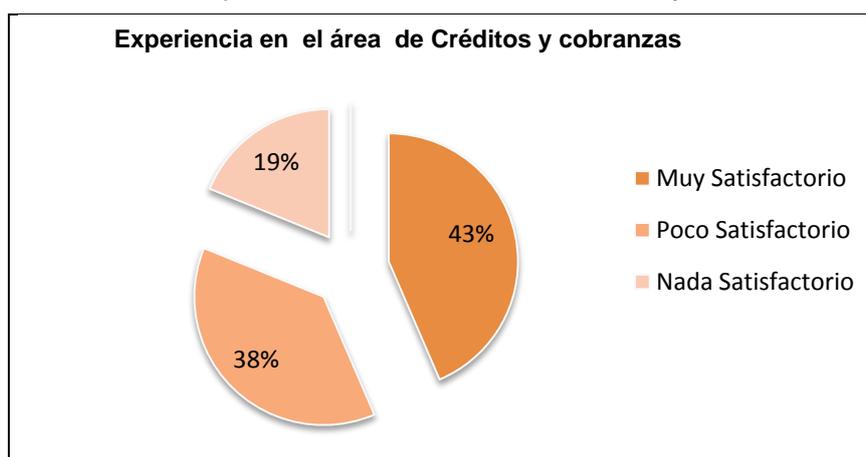
Tabla 8. Experiencia Laboral-Departamentos de Crédito y Cobranzas

Población	Muy Satisfactorio	Poco Satisfactorio	Nada Satisfactorio	Totales
Directivos	2			2
Expertos	1			1
Administrativos	2	2	1	5
Operativos	2	4	2	8
Frecuencia	7	6	3	16
%	43%	38%	19%	100%

Fuente: Análisis Encuestas

Elaborado por: Ronald Verdezoto y Jacqueline Bonifaz

Ilustración 24. Experiencia en el área de Crédito y cobranzas



Fuente: Análisis Encuestas

Elaborado por: Ronald Verdezoto y Jacqueline Bonifaz

### Interpretación de la pregunta # 6

De acuerdo a cada una de las respuestas obtenidas de los empleados, se observa que de los Directivos, Expertos, Administrativos y Operativos

encuestados, el mayor porcentaje el 43% opina que es muy satisfactorio; el 38% manifiesta que es Poco Satisfactorio; y el 19% restante en nada satisfactorio a la experiencia en el área de Créditos y Cobranzas. En base a esta pregunta podemos llegar a la conclusión de que las personas que conforman parte de la encuesta, han tenido experiencia en lo que se refiere al Dpto. de Créditos y Cobranzas, lo que señala que la mala administración y funcionamiento del departamento crédito y cobranza no solo depende ellos sino también de los clientes debido al retraso en los pagos.

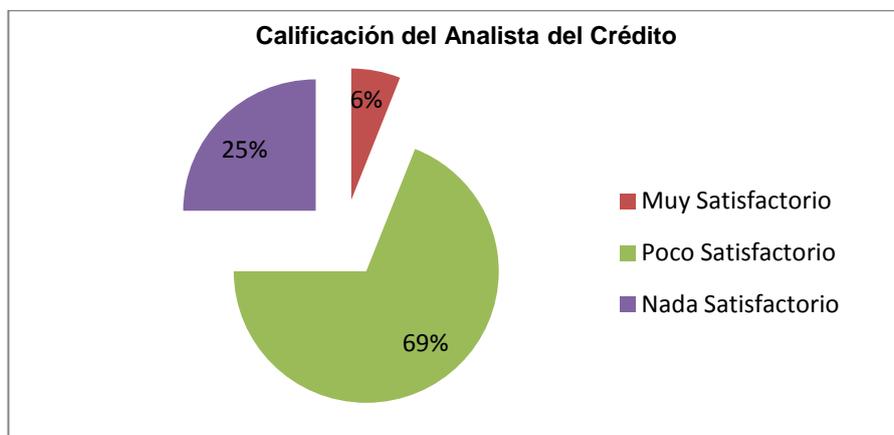
**7.- ¿Cómo calificaría usted a la persona encargada del análisis de los Créditos?**

Tabla 9. Calificación Analista de Crédito

Población	Muy Satisfactorio	Poco Satisfactorio	Nada Satisfactorio
Directivos		2	
Expertos		1	
Administrativos	1	3	1
Operativos		5	3
Frecuencia	1	11	4
%	6%	69%	25%

Fuente: Análisis Encuestas

Ilustración 25. Calificación del Analista de Crédito



Fuente: Análisis Encuestas

Elaborado por: Ronald Verdezoto y Jacqueline Bonifaz

### Interpretación de la pregunta # 7

Se observa que de los Directivos, Expertos, Administrativos y Operativos encuestados la mayoría el 69% opina que es poco satisfactorio; 25% manifiesta en estar nada satisfactorio, de acuerdo a esta información claramente podemos detectar que uno de los grandes problemas que conscientemente palpamos, es que hay una debilidad en la capacidad analítica de la persona responsable de la calificación del Crédito, durante el proceso de investigación podemos detectar del porqué de esta falencia.

### 8.- ¿Son otorgados plazos para los pagos a los Clientes?

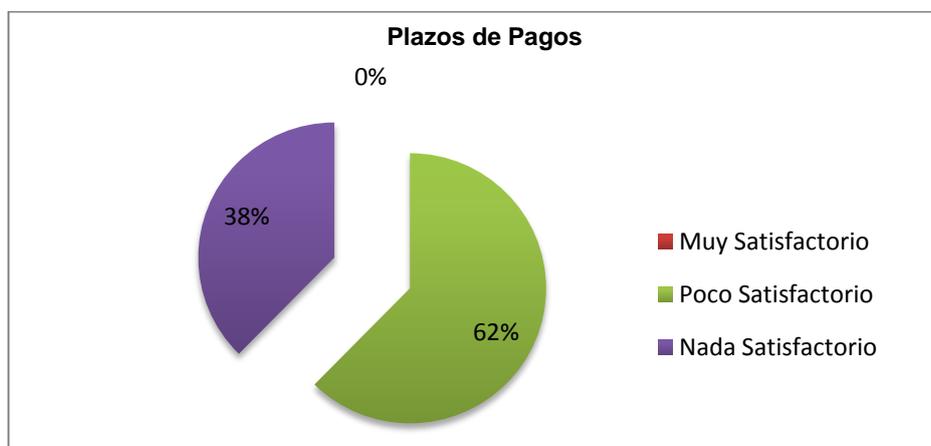
Tabla 10. Plazos de Pagos

Población	Muy Satisfactorio	Poco Satisfactorio	Nada Satisfactorio
Directivos		2	
Expertos		1	
Administrativos		2	3
Operativos		5	3
Frecuencia	0	10	6
%	0%	63%	38%

Fuente: Análisis Encuestas

Elaborado por: Ronald Verdezoto y Jacqueline Bonifaz

Ilustración 26. Plazos de Pagos



Fuente: Análisis Encuestas

Elaborado por: Ronald Verdezoto y Jacqueline Bonifaz

### Interpretación de la pregunta # 8

Se observa que de los Directivos, Expertos, Administrativos y Operativos encuestados la mayoría, el 62% opina que es poco satisfactorio; el 38% manifiesta que es Nada Satisfactorio y ninguna esta de acuerdo en que sea Muy Satisfactorio. Con esta información, podemos detectar que los clientes irrespetan los plazos que se les otorga para el pago de sus obligaciones.

### 9.- ¿La capacitación periódica que se da al personal que se encuentra trabajando en el área del Departamento de Créditos y Cobranzas, cómo lo definiría?

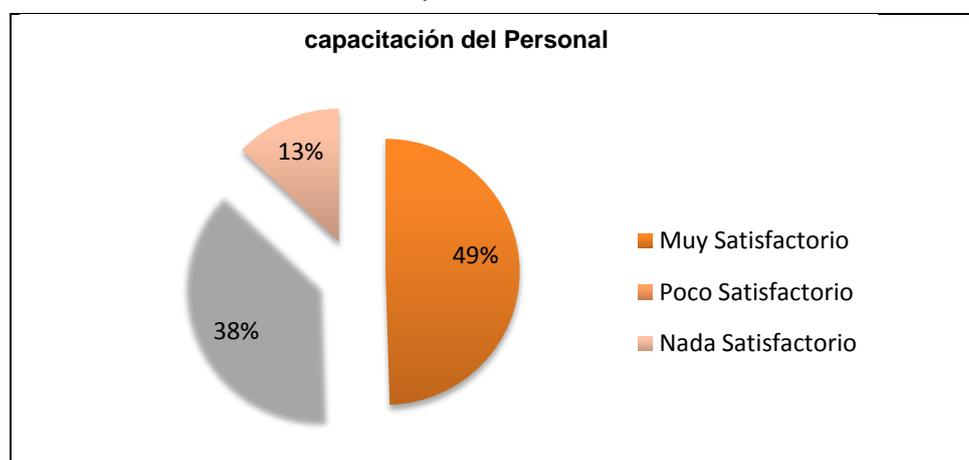
Tabla 11.Capacitación Personal.

Población	Muy Satisfactorio	Poco Satisfactorio	Nada Satisfactorio	Totales
Directivos	1	1		2
Expertos	1			1
Administrativos	2	2	1	5
Operativos	4	3	1	8
Frecuencia	8	6	2	16
%	50%	38%	13%	100%

Fuente: Análisis Encuestas

Elaborado por: Ronald Verdezoto y Jacqueline Bonifaz

Ilustración 27.Capacitación del Personal



Fuente: Análisis Encuestas

Elaborado por: Ronald Verdezoto y Jacqueline Bonifaz

### Interpretación de la pregunta # 9

Se observa que de los Directivos, Expertos, Administrativos y Operativos encuestados, el 49% opina en que es Muy Satisfactorio; el 38 manifiesta que es Poco satisfactorio; y el 13% restante en Nada Satisfactorio con respecto a la Capacitación que recibe el personal del Departamento de Créditos y Cobranza. Este porcentaje del 49% se debe a que el personal recibe capacitación esporádicamente por lo que se preferiría que la capacitación sea no solo a cierto personal y que sea frecuentemente para así poder evitar futuros inconvenientes.

### 10.- ¿Cómo calificaría usted la funcionalidad del área asignada al Departamento de Créditos y Cobranzas?

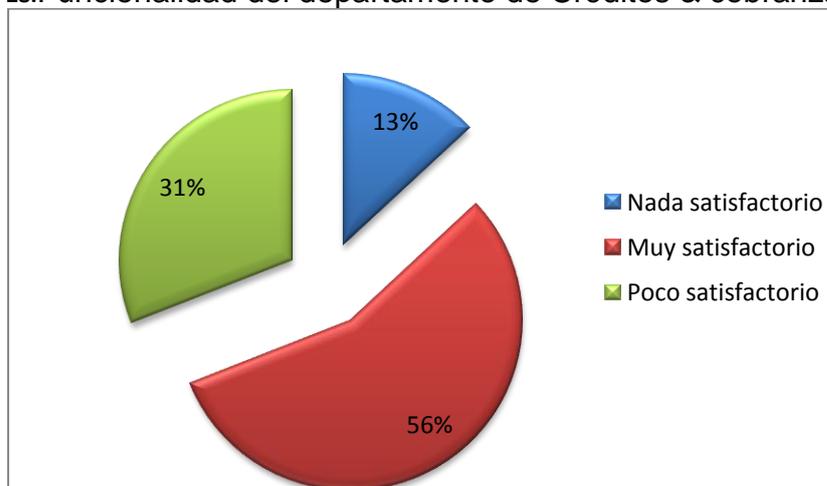
Tabla 12. Funcionalidad del Área de Créditos y Cobranzas

Población	Muy Satisfactorio	Poco Satisfactorio	Nada Satisfactorio	Totales
Directos	2			2
Expertos		1		1
Administrativos		3	2	5
Operativos		5	3	8
<b>Frecuencia</b>	<b>2</b>	<b>9</b>	<b>5</b>	<b>16</b>
<b>%</b>	<b>13%</b>	<b>56 %</b>	<b>31 %</b>	<b>100%</b>

Fuente: Análisis Encuestas

Elaborado por: Ronald Verdezoto y Jacqueline Bonifaz

Ilustración 28. Funcionalidad del departamento de Créditos & cobranzas



Fuente: Análisis Encuestas

Elaborado por: Ronald Verdezoto y Jacqueline Bonifaz

### Interpretación de la pregunta # 10

Se observa que los Directivos, Expertos, Administrativos y Operativos Encuestados, un 56% opina en que es poco satisfactorio; el 31% manifiesta que es Nada satisfactorio; y el 13% restante opinan que es Muy satisfactorio es decir el 87% de los entrevistados manifiestan su inconformidad con la funcionalidad del departamento de créditos y cobranzas, lo que representa un gran problema administrativo y operativo y que con este trabajo se busca solucionarlo.

### 11.- Cómo calificaría usted la cartera por cobrar de clientes de acuerdo a su criterio

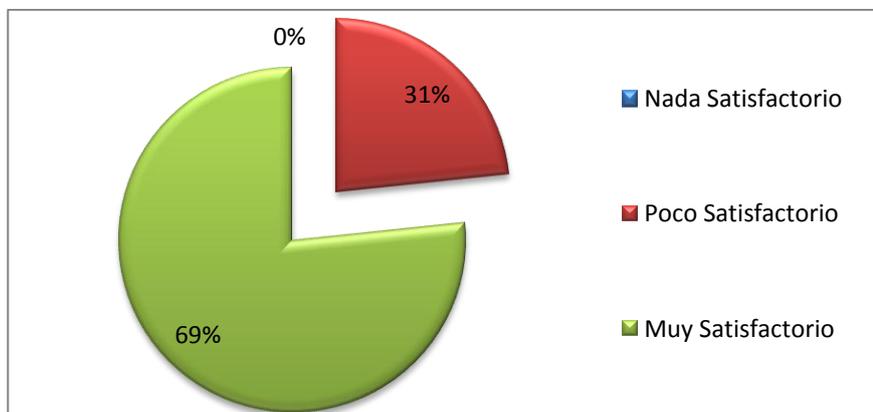
Tabla 13. Historial de Pagos

Población	Muy Satisfactorio	Poco Satisfactorio	Nada Satisfactorio	Totales
Directos			2	2
Expertos			1	1
Administrativos		2	3	5
Operativos		3	5	8
Frecuencia	0	5	11	16
%	0%	31%	69%	100%

Fuente: Análisis Encuestas

Elaborado por: Ronald Verdezoto y Jacqueline Bonifaz

Ilustración 29. Historial de Pagos



Fuente: Análisis Encuestas

Elaborado por: Ronald Verdezoto y Jacqueline Bonifaz

### Interpretación de la pregunta # 11

Se observa que los directivos, Expertos, Administrativos y Operativos Encuestados la mayoría, el 69% opina en que es nada satisfactorio; el 31% manifiesta estar poco satisfactorio; y Muy satisfactorio 0%.

### 12.- ¿Cómo clasificaría usted a los representantes de cobranzas a domicilio, considerando los informes de recaudación?

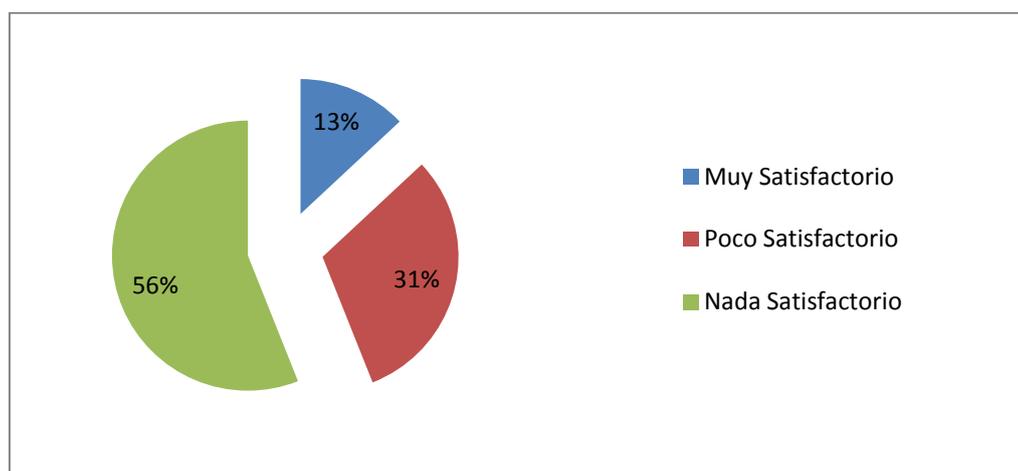
Tabla 14. Clasificación Representantes de Cobranzas

Población	Muy Satisfactorio	Poco Satisfactorio	Nada Satisfactorio	Totales
Directos			2	2
Expertos			1	1
Administrativos			4	5
Operativos	2	4	2	8
Frecuencia	2	5	9	16
%	13%	31%	56%	100%

Fuente: Análisis Encuestas

Elaborado por: Ronald Verdezoto y Jacqueline Bonifaz

Ilustración 30. Clasificación Representantes de Cobranzas



Fuente: Análisis Encuestas

Elaborado por: Ronald Verdezoto y Jacqueline Bonifaz

### Interpretación de la pregunta # 12

Se observa que los Directivos, Expertos, Administrativos y Operativos Encuestados, un 13% opina en que es poco satisfactorio; el 13% manifiesta que es Nada satisfactorio; y el 56% restante opinan que es Muy satisfactorio.

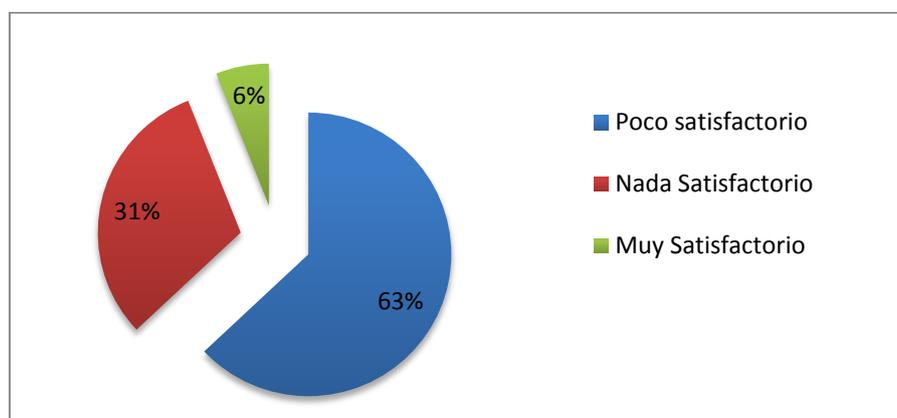
### 13.- ¿Cómo definiría usted las políticas establecidas por el funcionamiento del departamento de Créditos y Cobranzas?

Tabla 15. Políticas establecidas

Población	Muy Satisfactorio	Poco Satisfactorio	Nada Satisfactorio	Totales
Directos	1	1		2
Expertos		1		1
Administrativos		3	2	5
Operativos		5	3	8
Frecuencia	1	10	5	16
%	6%	63%	31%	100%

Fuente: Análisis Encuestas  
Elaborado por: Ronald Verdezoto y Jacqueline Bonifaz

Ilustración 31. Políticas Establecidas



Fuente: Análisis Encuestas  
Elaborado por: Ronald Verdezoto y Jacqueline Bonifaz

### Interpretación de la pregunta # 13

Se observa que los Directivos, Expertos, Administrativos y Operativos Encuestados, el criterio del 63% opina en que es poco satisfactorio; el 31% manifiesta que es nada satisfactorio; y el 6% restante opina que es Muy satisfactorio con respecto a las Políticas establecidas.

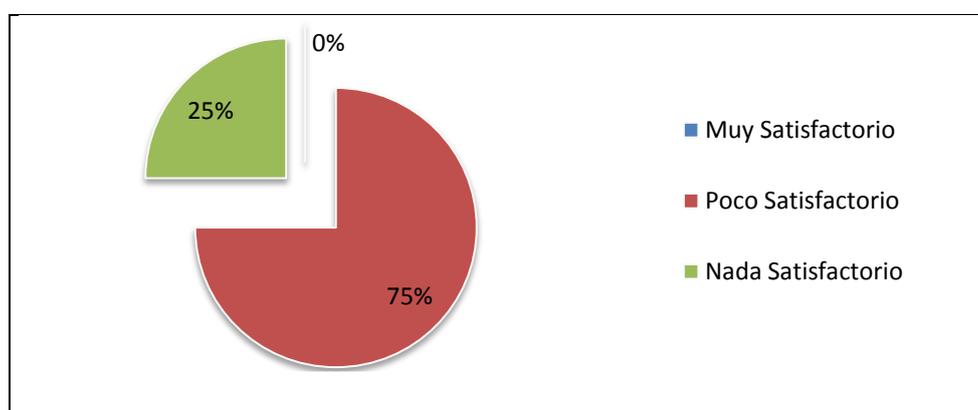
### 14.- ¿Cómo definiría usted el sistema de control interno para la evaluación de los créditos otorgados?

Tabla 16.Sistema Control Interno

Población	Muy Satisfactorio	Poco Satisfactorio	Nada Satisfactorio	Totales
Directos		2		2
Expertos		2		2
Administrativos		5		5
Operativos		5	2	7
Frecuencia	0	14	2	16
%	0%	75%	25%	100%

Fuente: Análisis Encuestas  
Elaborado por: Ronald Verdezoto y Jacqueline Bonifaz

Ilustración 32.Historial de Pagos



Fuente: Análisis Encuestas  
Elaborado por: Ronald Verdezoto y Jacqueline Bonifaz

### Interpretación de la pregunta # 14

Se observa que los Directivos, Expertos, Administrativos y Operativos Encuestados la mayoría, el 75% opina en que es poco satisfactorio; el 25% manifiesta que es nada satisfactorio.

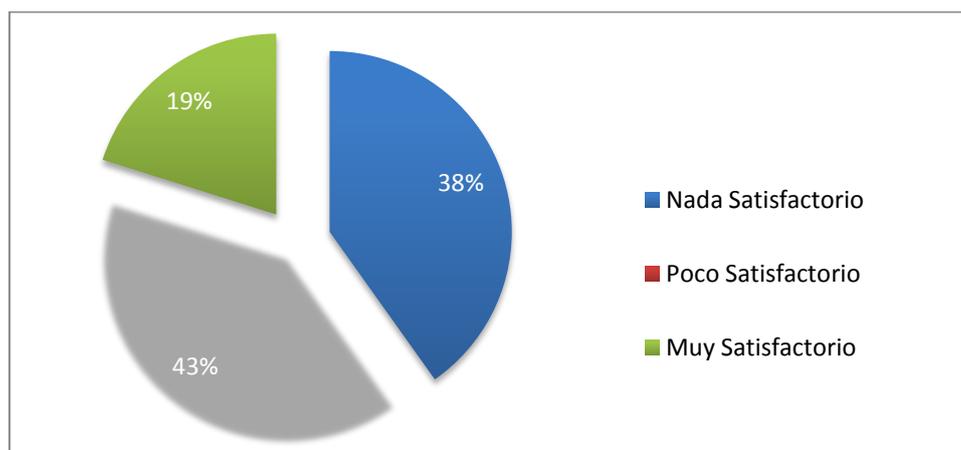
### 15.- ¿Qué evaluación la daría usted al sistema Integrado contable, modulo Cuentas por cobrar?

Tabla 17.Evaluación

Población	Muy Satisfactorio	Poco Satisfactorio	Nada Satisfactorio	Totales
Directos		2		2
Expertos			1	1
Administrativos		2	3	5
Operativos	3	3	2	8
Frecuencia	3	7	6	16
%	19%	44%	38%	100%

Fuente: Análisis Encuestas  
Elaborado por: Ronald Verdezoto y Jacqueline Bonifaz

Ilustración 33.Evaluación SIC



Fuente: Análisis Encuestas  
Elaborado por: Ronald Verdezoto y Jacqueline Bonifaz

### **Interpretación de la pregunta # 15**

Se observa que los Directivos, Expertos, Administrativos y Operativos Encuestados, el 43% opina en que es poco satisfactorio; el 38% manifiesta que es nada satisfactorio; y el 19% restante opina que es Muy satisfactorio en la evaluación del Sistema Contable.

### **3.7 Verificación de las preguntas**

#### **1. ¿De qué manera se puede dar seguridad, confiabilidad y tener un resultado productivo en el manejo de la Cartera de Clientes?**

Aplicando políticas, técnicas, procedimientos, controles internos, elaborando una estructura organizacional coherente y funcional, instalando un sistema integrado contable confiable y por último con un personal capacitado, que nos va a permitir la optimización, minimizando riesgos emitiendo informes veraces, eficaces y oportunos, aportando así a la toma de decisiones de la alta gerencia.

#### **2. ¿Por qué la empresa debe tener un plan de políticas de Créditos y Cobranzas?**

Es importante establecer un marco de referencia y una directriz para el desarrollo del trabajo diario, apoyado en las normas y procedimientos, es una guía que ayuda a las decisiones sobre otorgamiento de crédito.

Para la elaboración de las políticas de Créditos y Cobranzas se debe considerar el volumen de ventas, el efectivo con el que se cuenta, las condiciones del mercado, el sector empresarial, etc. pero siempre debe buscar lo que más beneficie a la entidad financiera.

La Política de Crédito está dirigida a apoyar los objetivos y misión de la entidad financiera y solamente la alta gerencia, en colaboración con el gerente de crédito, puede decidir cuáles deben ser, una vez estudiadas y planificadas las políticas, antes de ser implementadas, se debe coordinar desde el comienzo, para que no hayan conflictos futuros.

### **3. ¿Cómo implementar controles internos a través de la puesta en marcha de manuales de gestión de Créditos y Cobranzas?**

Control interno comprende el plan de organización, todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en una entidad para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera complementaria administrativa y operacional, promover eficiencia en la operación y provocar adherencia a las políticas prescritas por la administración.

### **4. ¿Cómo evaluar la aplicabilidad de un Sistema Informático adecuado a nuestras necesidades?**

La evaluación se debe de basar en los informes, reportes, etc. que arroje el Sistema Informático, que al momento de analizarlos permita una clara visión del estado actual de la "Cartera de Clientes", que cubra todas las necesidades al momento, que de acuerdo a los parámetros ya dados inicialmente en el sistema, este restrinja créditos a Clientes que tengan cartera vencida, que no permita dar descuentos especiales a Clientes que no cumplan con la fechas de pagos fijadas, que nos permita sacar reportes de saldos de cartera por plazos de vencimientos, etc. En resumen que sea un Sistema que nos permitirá efectuar nuestra evaluación de la Cartera para la toma de decisiones..

### **6. ¿Qué técnicas de cobro son aplicables en el departamento de Créditos y Cobranzas?**

Las técnicas van a variar de acuerdo a las diversas formas en función del tipo de empresa, de las características de los deudores, de los montos, del volumen de operaciones, etc. Para nuestro caso, debemos aplicar las siguientes:

- Cobranza en Caja.
- Cobranzas por Recaudadores.
- Cobranza por depósito bancario.

### **7. ¿Qué políticas internas financieras deberán aplicarse para un mejor retorno de la inversión?**

La principal política de la administración de cuentas por cobrar, salvo que las finanzas se encuentran altamente limitadas, es hacer que el rendimiento sobre la inversión sea elevado a su máximo nivel. Este rendimiento Permite lograr un equilibrio, que en las circunstancias propias, resulta en una combinación de índices de rotación y porcentajes de beneficios. En la medida en que se otorguen créditos, se están comprometiendo fondos y al mismo tiempo la capacidad del negocio para pagar sus obligaciones. Por lo tanto, el equilibrio debe existir básicamente entre el beneficio obtenido de la concesión del crédito (rendimiento) y la capacidad de obtener los fondos suficientes para pagar las deudas (liquidez) de tal manera que ese beneficio sea un indicador del nivel a que se eleva el rendimiento.

#### **8. ¿Qué tipos de medidas aplicar para un mejor control de las fechas de vencimientos de la Cartera?**

Aplicando un Sistema Integrado Contable confiable, flexible al crecimiento, que de acuerdo a las necesidades crezca, que permita dar parámetros previos, que dé reportes de vencimientos de cartera con todos los detalles requeridos, que permitirá hacer un seguimientos manual a las carteras vencidas y una visión clara del impacto que causa financieramente a la estabilidad de la entidad financiera.

#### **9. ¿Cómo elaborar una planificación preventiva y correctiva en el área de Créditos y Cobranzas?**

Principalmente se debe de tener claro los objetivos, la planeación es la primera fase y más importante de las funciones administrativas, a través de ella es posible determinar hacia dónde se quiere llegar y la manera de hacerlo. Se trata de proyectar el futuro y los medios evolutivos efectivos para alcanzarlo, minimizando riesgos y hacer que el negocio crezca sin complicaciones.

Es importante aplicar el estudio del enfoque interno y el enfoque externo, para la prevención de los créditos otorgados..

**10. ¿Qué tipo de estructuración debe de aplicarse en el área de Créditos y Cobranzas?**

Se debe aplicar un tipo de estructura que sea funcional y de tipo lineal, definiendo claramente las jerarquías, de tal forma que se deleguen funciones y no se centralice en una sola persona, de esta manera se obtendrá mejores resultados y la optimización del Departamento de Créditos y Cobranzas.

**11. ¿Cómo se debe de escoger y evaluar la capacidad y eficacia del personal a contratar para ocupar cargos en el Departamento de Créditos y Cobranzas?**

La persona encargada de escoger al personal deberá tener amplio criterio y conocimiento del perfil que requiere el puesto, con la debida remuneración, y la satisfacción de sus expectativas. Es importante en la selección aplicar a los candidatos aquellos "tests" que determinan no sólo la capacidad sino también el grado de honestidad (especialmente en personas que manejan dinero).

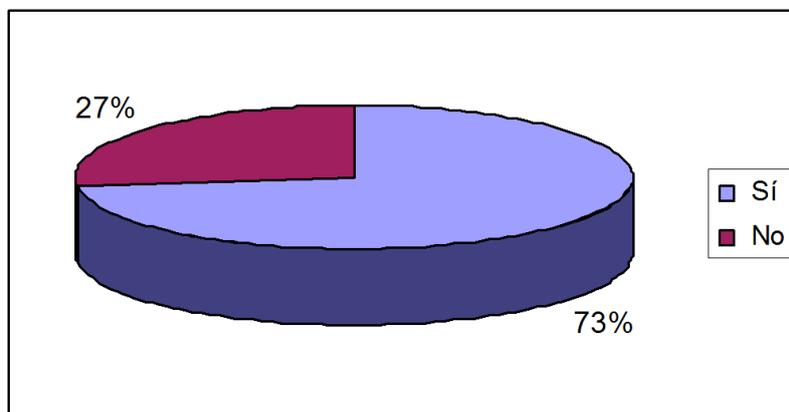
La evaluación del personal a contratar, inicialmente se lo clasificaría considerando el nivel de estudios, la rama de especialización, sus años de experiencia, cursos realizados, tiempo de estabilidad en las otras empresas.

El personal contratado deberá de tener una capacitación continua, una visión clara de los objetos de la empresa y principalmente del área de Créditos y Cobranzas, con poder de decisión, una personalidad formada, amplios conocimientos de análisis de cartera.

### 3.8 Resultados de la encuesta a clientes

#### 1.- ¿Cuenta con algún tipo de crédito?

Ilustración 34. Resultados a pregunta 1

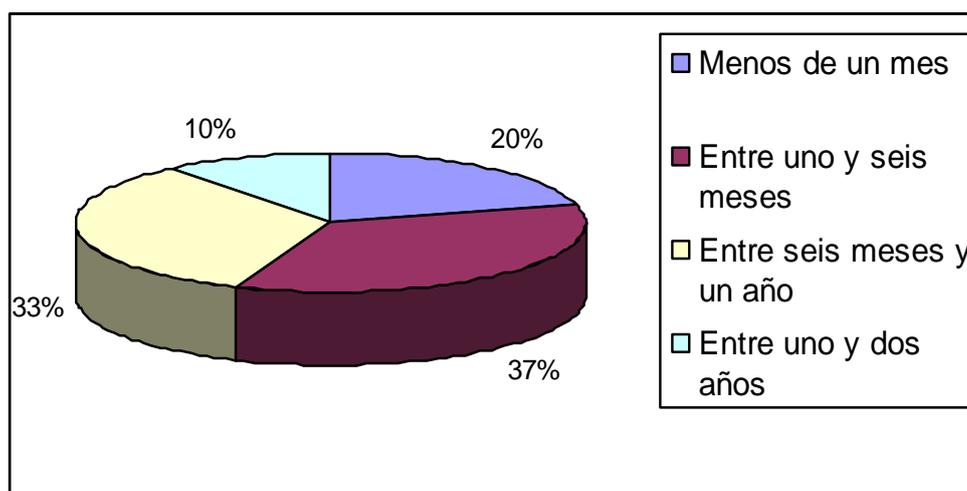


Fuente: Análisis Encuestas  
Elaborado por: Ronald Verdezoto y Jacqueline Bonifaz

En esta pregunta se observa que el 73% si cuenta actualmente con un tipo de crédito en una entidad financiera.

#### 2.- ¿Hace cuanto tiempo la entidad le otorgó su primer crédito?

Ilustración 35. Resultados a pregunta 2

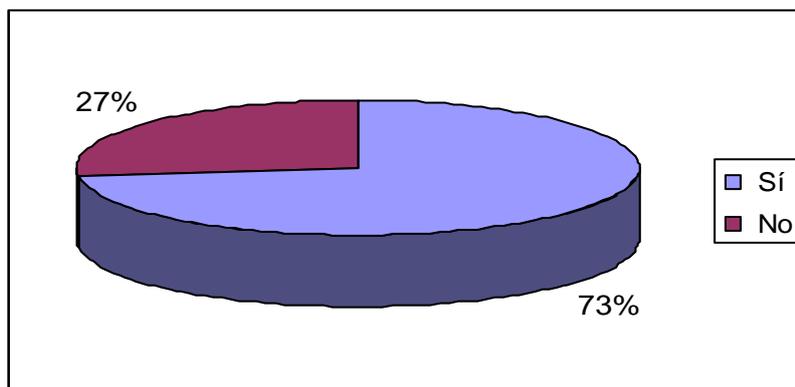


Fuente: Análisis Encuestas  
Elaborado por: Ronald Verdezoto y Jacqueline Bonifaz

El 37% de los encuestados le otorgaron su primer crédito entre 1 y 6 meses, el 33% entre 6 meses y un año, el 20% menos de un mes y el 10% entre uno y dos años.

### 3.- Los montos que le aprobó la entidad financiera mediante el crédito ¿cubrieron las necesidades de capital?

Ilustración 36. Expectativa de crédito cumplida

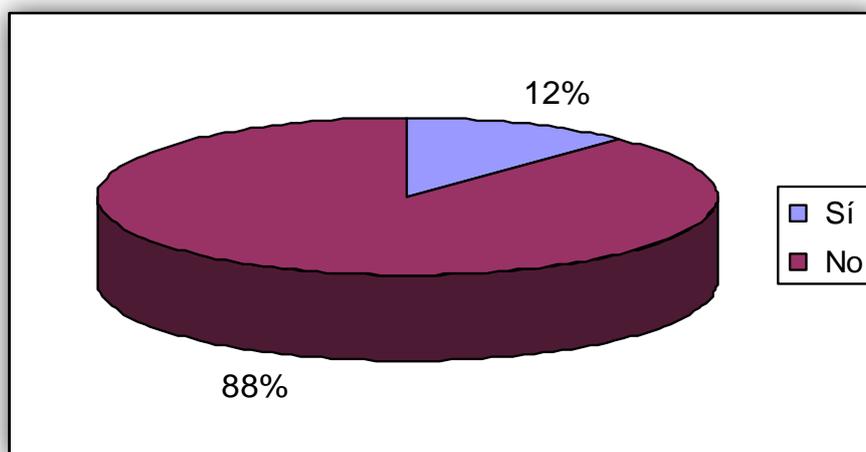


Fuente: Análisis Encuestas  
Elaborado por: Ronald Verdezoto y Jacqueline Bonifaz

En esta pregunta se observa que el 73% considera que el crédito concedido cubrió su necesidad de capital mientras que el 27% no lo cree así.

### 4.- ¿Ha tenido usted algún problema a la hora de obtener un crédito?

Ilustración 37. Problemas al obtener un crédito

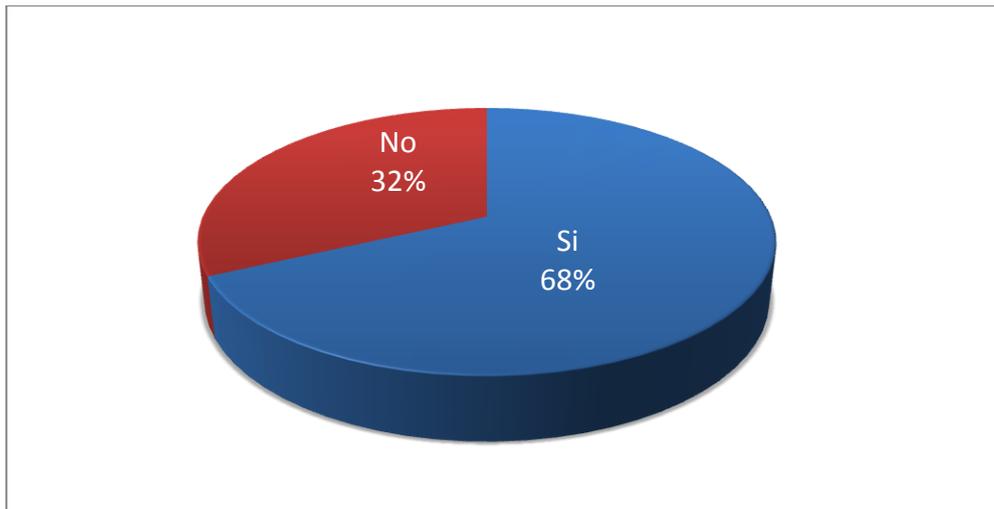


Elaborado por: Ronald Verdezoto y Jacqueline Bonifaz

Se puede observar que el 88% no ha tenido problemas al obtener un crédito, mientras que el 12% asegura haberlo tenido.

### 5.- ¿Alguna vez se atrasó en el pago de sus cuotas?

Ilustración 38. Atrasos en Pagos



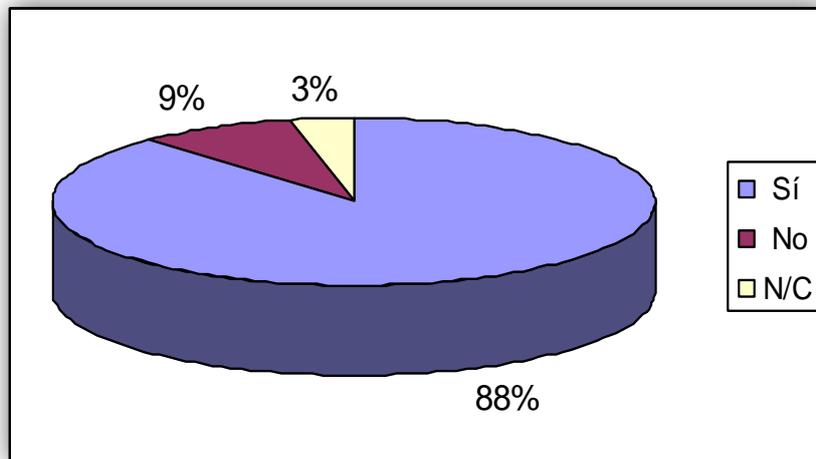
Fuente: Análisis Encuestas

Elaborado por: Ronald Verdezoto y Jacqueline Bonifaz

El 68% de las personas encuestadas aseguran haberse atrasado en sus pagos, mientras que el 32% indicaron que no acostumbran atrasarse en sus obligaciones.

**6.- ¿Todos sus pagos han sido aplicados oportunamente a la obligación contraída con la entidad financiera?**

Ilustración 39. Aplicación de pagos a la deuda contraída

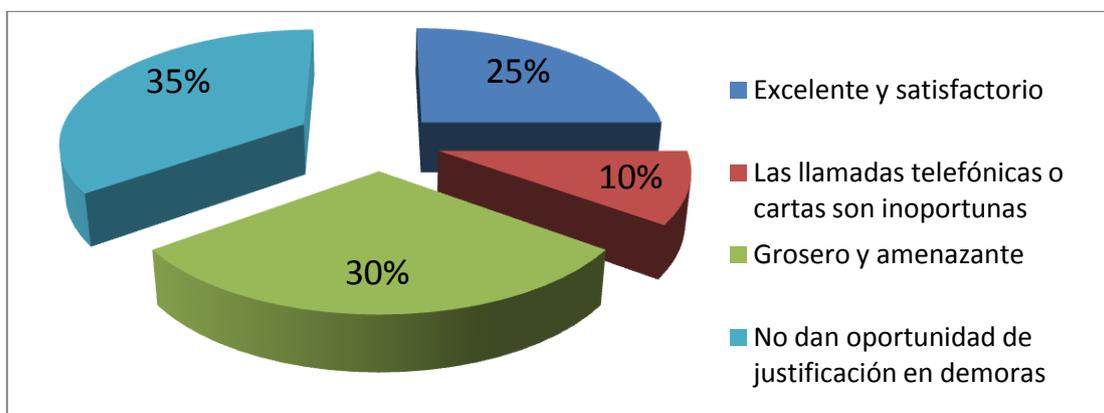


Fuente: Análisis Encuestas  
Elaborado por: Ronald Verdezoto y Jacqueline Bonifaz

El 88% de los encuestados respondió que sus pagos han sido aplicados a su obligación contraída, el 9% contestó que no fueron aplicados a su deuda y el 3% prefirió no contestar a la pregunta.

**7.- ¿Cómo calificaría usted el servicio, atención y comunicación del personal que realiza la cobranza de su cuenta?**

Ilustración 40. Calificación de servicio

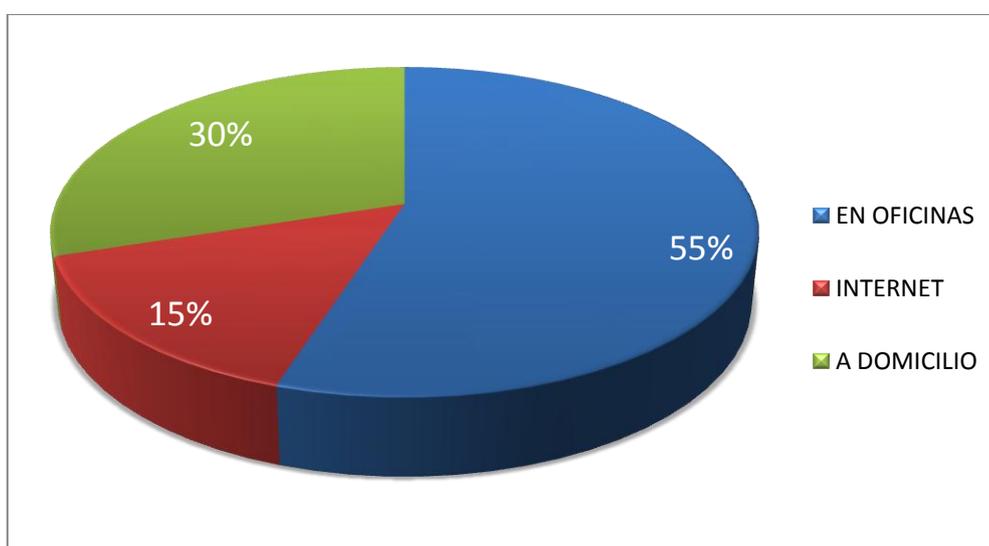


Fuente: Análisis Encuestas  
Elaborado por: Ronald Verdezoto y Jacqueline Bonifaz

Según los resultados de las encuestas, el 25% consideró el servicio del área de cobranza de su cuenta como excelente y satisfactorio, mientras que el 30% contestó que el personal se torna grosero y amenazante, el 35% aseguran que no se les da la oportunidad de justificación por la demora en sus pagos.

### 8.- ¿Cuales son los canales de recaudación para cancelar o abonar sus deudas?

Ilustración 41. Canales de Recaudación

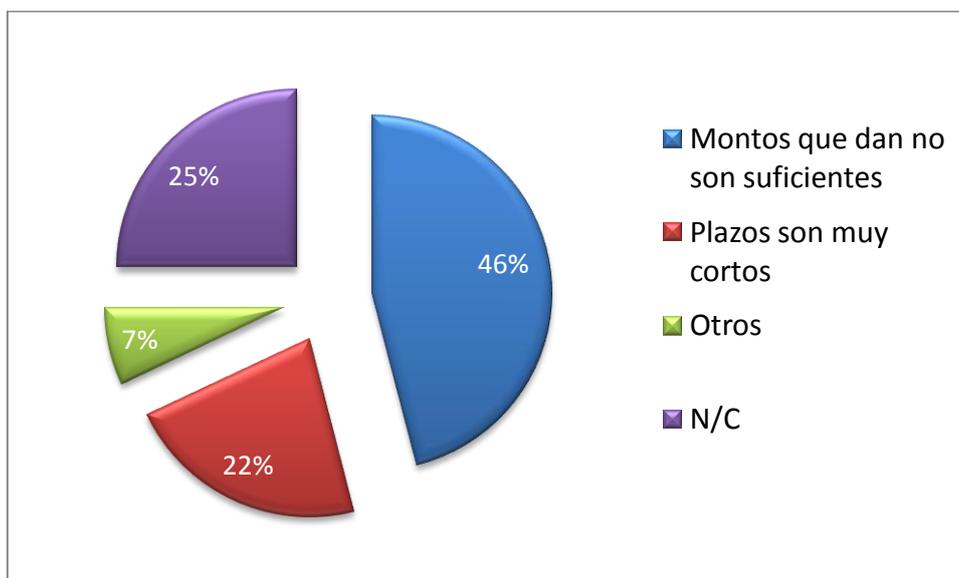


Fuente: Análisis Encuestas  
Elaborado por: Ronald Verdezoto y Jacqueline Bonifaz

El 55% de los encuestados abonan sus deudas en las oficinas de la entidad financiera, el 15% cancelan sus obligaciones por su internet.

**9.- ¿Hay alguna cosa que le gustaría sugerir a la entidad financiera acerca de los créditos que otorgan?**

Ilustración 42. Sugerencias



**Fuente: Análisis Encuestas**  
**Elaborado por: Ronald Verdezoto y Jacqueline Bonifaz**

Es importante resaltar que en esta pregunta un 36% opinó que los montos que dan no son suficientes, un 22% están en desacuerdo con los plazos otorgados, un 25% no contestó a la pregunta y un 7% hizo sugerencias varias.

En resumen, el cliente se encuentra satisfecho del servicio en general que ofrece la entidad financiera por ello se explica que el 79% está dispuesto a realizar una nueva solicitud de crédito una vez cancelada su actual deuda, y un 89% han recomendado a parientes y amigos el excelente servicio que brinda la entidad financiera en cuanto a concesión de crédito. Sin embargo, un 27% considera que el monto prestado no cubrió su necesidad de capital, y es por eso que el 36% de los encuestados sugiere que debería aumentar los montos - confrontando con su comportamiento de pago-, y el 22% sugiere que los plazos se alarguen a fin de facilitar los pagos de su deuda.

## **CAPITULO IV**

### **PROPUESTA MODELO DE GESTION DE CREDITO Y COBRANZAS PARA ENTIDADES FINANCIERAS**

#### **4.1 Introducción**

En la actualidad las entidades financieras, al igual que el resto de las empresas o instituciones deben ser capaces de adaptarse en forma permanente ante los cambios del contexto. La apertura de los mercados, la mayor competencia, y el surgimiento de nuevos productos, unido a las condiciones macro y microeconómicas del país y del mundo, exigen cada vez más, mayor flexibilidad, creatividad e innovación en términos de creación de valor, aspectos que, en el caso de las instituciones financieras deben ser aportados por todas las personas que la componen, es decir, sus clientes y asociados.

Para lograr esa aportación, resulta fundamental viabilizar el aplicativo informático (SAC), al implementar un Modelo De Gestión de Crédito y cobranzas para entidades financieras, siendo una oportunidad para que se puedan consolidar como entidad financiera que genere réditos económicos.

Una elevada cartera morosa constituye un serio problema que compromete la viabilidad de largo plazo de la institución y finalmente del propio sistema. En efecto, la fragilidad de una institución financiera debido a los altos niveles de morosidad de sus créditos conlleva inicialmente a un problema de liquidez, que en el largo plazo, si es recurrente y si la institución no posee líneas de crédito de contingencia, se convierte en uno de insolvencia que determina probablemente la liquidación de la institución.

La causa principal de las dificultades que han sufrido algunos sistemas financieros y ciertas entidades de tamaño considerable ha sido la morosidad. Dentro de un contexto de trabajo se demuestra que el índice de morosidad de una institución financiera seleccionada es explicado por la deficiente evaluación

económica y financiera del sujeto de crédito, así como también por la situación económica regional de los sectores económicos que son financiados, también por las políticas y reglamentos de la institución para el otorgamiento de los créditos así como para su recuperación.

Para tener una cartera de créditos saludable, entendido como un bajo nivel de morosidad se debe efectuar una evaluación económica y financiera profunda de los mercados de clientes objetivos, incidiendo en su capacidad de pago, referencias crediticias y sector en el que se desenvuelve, ya que el performance económico del sector es importante. Se debe otorgar créditos solamente a aquellos sectores que presenten menos riesgos de estancamiento.

#### **4.2 Justificación**

La viabilidad al sistema informático (SAC) Sistema de administración de cartera mediante un modelo de gestión de crédito y cobranza permitirá prevenir y recuperar la morosidad en entidades financieras proporcionará información adecuada a gerentes, analistas de crédito y cobranzas y a todo el personal que tenga relación con el área de crédito. Sin embargo la trascendencia de la realización de un modelo de gestión de crédito y cobranzas es otorgar una herramienta adicional para evitar y prevenir la cartera vencida con bases técnicas y resultados eficientes.

#### **4.3 Objetivos**

Fomentar la importancia de la salvaguarda de los activos financieros más significativos de la institución, con la finalidad de asumir los peligros y enfrentarlos a través de la viabilidad al aplicativo informático (SAC) mediante el diseño de un Modelo de Gestión de Crédito y cobranzas que permita la continuidad de sus operaciones de prevención y recuperación de la cartera de una forma normal.

#### **4.4 Modelo de gestión de crédito y cobranzas a implementar**

El modelo de gestión consta de dos partes:

1.- Sistema de administración de cobranzas (SAC)

2.- Manual de cobranzas integral

##### **4.4.1 Sistema de administración de cobranzas (SAC)**

Actualmente se requiere implementar las características y versatilidad de las soluciones en tecnología para cobranzas en el siguiente sentido:

- Contar con un sistema que permita ver toda la información del cliente de manera integral interactuando con un único repositorio de datos.
- Manejo y control de los procesos jurídicos.
- Control sobre los agentes y medición de la productividad de la gestión.
- Dar flexibilidad a la generación de reportes.
- Asignación de campañas parametrizable y procesos automáticos.
- Manejo de grandes volumen de información acordes con la realidad de la compañía.
- Generación automática de correspondencia.
- Control de la gestión en terreno.
- Registro de Gestión vía Web.
- Administración de bienes en dación de pago.
- Administración y control en línea a agencias y/o cobradores externos.
- Definición de esquemas para pago de comisiones.
- Tablero de control.
- Indicadores de gestión.
- Administración de Garantías.
- Administración de cobranzas de cartera Factoring y Leasing.
- Reportería estándar del sistema y generador de reportes incluido en la solución.
- Cruces de información para control y seguimiento por patrono.

- Score de cobranzas y análisis de cartera mediante perfilación de clientes.
- Permitir la administración de cobro de primas a aseguradoras.

### **Descripción general de la Solución**

El Sistema de administración de cobranzas (SAC), es una solución que integra procesos, software, y reglas de negocio en un software especializado para la administración y control total de la cartera.

SAC es una aplicación multiusuario orientada al apoyo de la gestión de cobro de las obligaciones morosas en todas sus etapas, la cual permite documentar y controlar la información de gestión registrada por cada uno de los agentes y hacer el manejo de cada caso en particular, bajo el enfoque CRM – Customer Relationship Management.

SAC permite agilizar la gestión de cobro evitando realizar llamadas a teléfonos inexistentes, envío de cartas a domicilios incorrectos, no contar con el historial de los contactos realizados a un deudor, gestionar el mismo caso de forma repetida o lo que es peor olvidar de gestionarlo, no seguir un procedimiento establecido de forma automática, no poder medir la productividad de su equipo.

El sistema toma como estrategias de cobro los parámetros definidos en este, que pueden ser modificados según las necesidades en el proceso de cobranza.

El sistema facilita la atención oportuna y personalizada de cada uno de los clientes y el seguimiento controlado de cada caso expuesto por ellos, direccionando de manera automática a los agentes responsables de cada caso ingresado en el sistema, controlando fechas de vencimiento, análisis de gestión, entre otros servicios y posibilidades. De esta forma se garantiza que toda la información de cada uno de los clientes esté certificada por rangos de fechas, ubicación geográfica, tipo de contacto, etc. automáticamente, programa las gestiones a realizar tales como llamadas y visitas, realiza el seguimiento de los compromisos y genera correspondencia de manera automática de acuerdo a los parámetros establecidos.

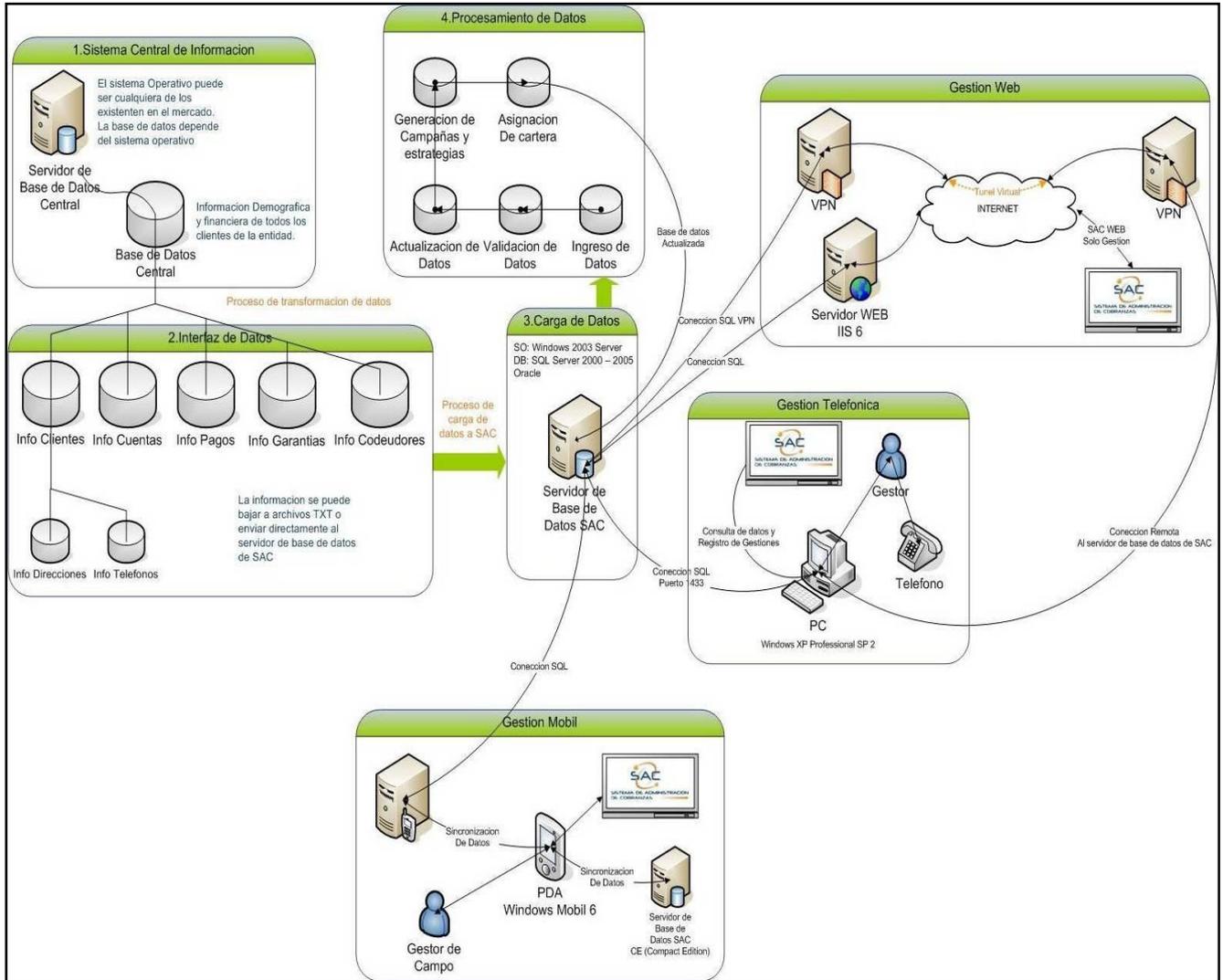
El sistema distribuye automáticamente el trabajo de los agentes, creando diariamente listas con los datos de los Clientes a los cuales se les debe realizar la respectiva gestión, reporta el desempeño de los agentes para controlar efectivamente la operación de cobro y conserva la información actualizada de toda la gestión realizada sobre cada uno de los Clientes.

#### Beneficios que Proporciona el Sistema

- Reducción de costos operativos.
- Optimización de la gestión de cobranza gestionando mayor volumen de cartera, en el menor tiempo posible y al menor costo.
- Elimina el proceso manual de distribución de listas o clientes para los agentes, asignándolos automáticamente. Clasifica el tipo de cartera por producto, entidad, deudor, permitiendo aplicar diferentes políticas o estrategias de cobro.
- Las listas de trabajo creadas por el sistema, son asignadas a los agentes en forma ordenada de acuerdo a los parámetros o criterios establecidos.
- Genera de manera automática correspondencia para los clientes de acuerdo a plantillas o modelos de cartas ya establecidos en el sistema.
- El sistema monitorea automáticamente el estado financiero de cada cliente, mejorando la eficiencia y efectividad de la recuperación.
- Controla diariamente la gestión realizada por los agentes, generando reportes e indicadores en línea sobre la efectividad y productividad de los mismos, permitiendo la medición de resultados.
- Dedicación exclusiva del agente a la gestión.
- Ahorro en tiempo y dinero por la automatización de sus procesos.
- Fácil manejo permite una estrecha relación entre el agente y el sistema.
- Guarda la historia de la gestión de cada cliente con el fin de identificar la estrategia de cobranza más adecuada y así tener control de seguimiento.
- Agilidad para acceder cualquier tipo de información almacenada y genera el informe requerido en tiempo real.
- Control total en las gestiones programadas por los agentes.

- Optimiza el tiempo de ejecución de llamadas, ya que interactúa con marcadores predictivos aumentando significativamente la productividad y efectividad de los agentes de cobranza.
- Bajos requerimientos tecnológicos.
- Cubre ampliamente todas las etapas del proceso de cobranza en una sola aplicación.
- **Permite** levantar datos de un archivo cualquiera sea su estructura para alimentar las tablas más importantes del sistema, a su vez permite generar información para retroalimentar diferentes bases de datos a través de un generador de información totalmente parametrizable.
- Permite segmentar los clientes y definir estrategias para que la gestión se adecue a la estructura de cada organización o departamento de cobranzas
- Se adapta a las políticas y procedimientos de su empresa.
- Administra y controla el total de las tareas y procesos relacionados a esta actividad, sin importar el estado en que se encuentren las carteras a gestionar.
- Aumenta la cantidad de contactos diarios a realizar por gestor.
- Concentra la información en una sola base de datos, permitiendo administrar ilimitado número de clientes u obligaciones bancarias o financieras.
- El sistema cuenta con un Módulo de auditoría, donde permite monitorear cualquier cambio realizado sobre la base de datos.
- Optimiza los resultados, disminuyendo el costo por gestión y aumentando el flujo de caja debido al incremento de las cobranzas como respuesta a una gestión rápida y eficaz.

### Ilustración 43.Arquitectura tecnológica



Fuente: Investigación Propia

### Fases de la Implementación

#### Etapa 1 Contratación y preparación del Proyecto

Esta etapa se ha diseñado con el objetivo de fijar una planeación y preparación inicial del proyecto.

## **Actividades**

- Reunión de inicio del proyecto
- Definición del esquema de trabajo
- Legalización contrato
- Definir equipo de trabajo
- Roles y responsabilidades
- Esquema de Comunicaciones para el equipo de trabajo
- Requerimientos técnicos
- Cronograma
- Levantamiento de especificaciones (Data Collection)
- Esquema de viajes (si aplica)
- Presentación del sistema SAC

## **Entregables**

- Acta de constitución del proyecto
- Plantilla de para la obtención de información.
- Equipo de trabajo conformado de consultores.
- Contrato legalizado
- Esquema de comunicaciones y conductos regulares
- Equipos y software disponible
- Cronograma de trabajo aprobado
- Plan de proyecto validado y aprobado

## **Etapa 2 Levantamiento de Información**

Esta etapa es para validación de requerimientos, cuyo propósito es entender en detalle del alcance del proyecto

## **Actividades**

- Levantamiento preliminar de información, diligenciamiento documento Data Collection que hace referencia a la Información General del Cliente,

Información de productos, Estructura Tecnológica, Información área de Cobranzas, Administración de Cobranzas.

- Evaluación RFP del Cliente.
- Análisis de Requerimientos del Cliente
- Elaboración Documento funcional de acuerdo al RFP del Cliente y Documento funcional de SAC con el alcance del sistema para el Cliente.
- Levantamiento del listado de requerimientos y detalle casos de uso
- Estimación de tiempos
- Cronograma de Implementación definitivo

### **Entregables**

- Actas de la etapa
- Documento de conclusiones sobre depuración de datos y criterios de selección de información a cargar en SAC.
- Informe detallado de la estrategia de la consecución de los datos y los responsables de realizarlo.

### **Etapa 3 Instalación**

El propósito de esta etapa es realizar la configuración de la solución documentada e integrada que se ajuste a los requerimientos planteados. La Configuración es de manera paralela con la adecuación y desarrollo de reportes, procedimientos de usuarios, escenarios de prueba.

### **Actividades**

- Generación de interfaces, para alimentar SAC
- Carga de información y automatización de procesos
- Validación de información cargada en SAC
- Ajustes generados después de validación

### **Entregables**

- Actas de la etapa
- Estructuras SAC para el funcionamiento de los módulos
- El documento firmado de las diferencias funcionales

- Plan del proyecto refinado
- Lista de desarrollo de interfaces, conversiones, reportes, cargas
- Evaluación del estado de los datos y sus fuentes
- Documentación de procedimiento de carga

#### **Etapa 4 Parametrización sistema**

##### **Actividades**

- Parametrización sistema
- Parametrización Usuarios
- Parametrización Entidades
- Parametrización edades de mora
- Rangos de capital
- Observaciones comunes
- Definición de estado
- Gestiones, respuestas y contactos
- Días festivos
- Perfil de Clientes
- Campañas
- Definición
- Asignación
- Productividad
- Definición de Correspondencia
- Crear plantillas
- Cartas Batch
- Generación de Interfaces de salida para retroalimentar otras aplicaciones o Base de Datos del Cliente
- Realización de pruebas cumplimiento documento funcional
- Ajustes

##### **Entregables**

- Diseño, desarrollo y prueba de Interfaces, reportes, conversiones y mejoras.

- Definición de procesos. Probados y aprobados. Diseño, desarrollo y prueba de Interfaces, reportes, conversiones y mejoras.
- Definición de procesos. Probados y aprobados.
- Actas de la etapa

## **Etapa 5 Desarrollos**

### **Actividades**

- Validación del listado de requerimientos y detalle casos de uso
- Elaboración diseño por caso de uso
- Elaboración del desk de prueba por caso de uso
- Diseño, desarrollo y pruebas de cada requerimiento según listado de casos de uso
- Ejecución del desk de pruebas por caso de uso
- Validación calidad

### **Entregables**

- Módulos desarrollados para pruebas del Cliente
- Actas de la etapa

## **Etapa 6 Capacitación**

### **Actividades**

- Plan de entrenamiento a usuarios
- Capacitación usuario gestores
- Capacitación usuario administrativos
- Capacitación usuario técnicos
- Capacitación usuario supervisor

### **Entregables**

- Lista de asistencia
- Manuales e instructivos
- Certificaciones
- Actas de la etapa

## **Etapa 7 Pruebas PILOTO**

### **Actividades**

- Configuración y pruebas de los procesos.
- Realizar pruebas integrales las cuales están a cargo del Cliente basadas en una lista de chequeo
- Ajustes a realizar
- Establecimiento del ambiente de producción

### **Entregables**

- Actas de la etapa
- Pruebas de integración, estrés, volumen y planes de contingencia.
- Plan de implementación final.

## **Etapa 8 Entrada en Producción**

La finalidad de esta etapa es completar las pruebas finales del sistema, entrenar a los usuarios finales y hacer la afinación final tanto de los datos como del sistema en el ambiente de producción. De igual forma se contempla pruebas finales que comprenden pruebas a los procedimientos y pruebas de aceptación final de los usuarios.

El paso final es obtener la aprobación de la compañía para salir en vivo oficialmente con el sistema SAC.

### **Entregables**

- Soporte salida en producción
- Estabilización del sistema
- Cierre de pendientes
- Acta de entrega del proyecto

## **4.4.2 Manual de políticas y procedimientos para el cobro integral**

### **4.4.2.1 Objetivo de la cobranza integral**

- Hacer la gestión de cobro de una forma integral, de tal forma que al cliente lo llame un solo agente de cobro así la entidad financiera optimiza todos los recursos.
- Mantener en niveles razonables el índice general de cartera vencida de la entidad financiera y dentro de ellos, el de cada producto de banca de personas.
- Lograr las metas con altos niveles de eficiencia y eficacia en cada una de las etapas de los procesos de cobro.
- Brindar completo apoyo a la red comercial, asesoría e información de la gestión de cobranza.
- Desarrollar un acercamiento con el cliente que sea adecuado, firme y seguro sin apartar el propósito del contacto (recuperar lo adeudado). Cada contacto será necesariamente distinto teniendo en cuenta el nivel de la mora y el grado del riesgo.
- Ser claros con respecto a las consecuencias (sanciones que afectan la imagen comercial y gastos por cobranza) que conlleva el incumplimiento de alguno de los pactos acordados con la entidad bancaria y los beneficios que obtendrá, al mantener su obligación al día (ampliación de créditos y referencias bancarias).
- Informar y retroalimentar a las áreas de riesgo y comercial de manera permanente, sobre los resultados obtenidos en la gestión de cobro.
- Capacitación permanente del grupo de cobradores, negociadores, visitadores auxiliares operativos, sobre todo el proceso de cobro Integral.

### **4.4.2.2 Política general**

- El área de Cobranzas debe asegurar la gestión de toda la cartera asignada, de acuerdo a la altura de mora y al riesgo en la cual se

encuentran los clientes. Este proceso se deberá realizar acorde a las estrategias definidas para cada franja.

- Lograr la recuperación total de las cuotas vencidas, de los productos que están en mora, incluyendo intereses de mora y gastos de cobranza a que diere lugar.
- Procurar en el menor tiempo posible la recuperación del crédito y lograr el cumplimiento de los acuerdos de pago, a través del seguimiento de las promesas de de pago.
- Minimizar el costo operativo de la cobranza, determinando en cada fase la manera óptima de realizar la labor, sin perder la efectividad.
- Disponer de recursos humanos y técnicos adecuados que permitan realizar la labor de cobro y asegurar el éxito en la recuperación del portafolio.
- Ofrecer diversas alternativas de solución (acuerdo de pago, reestructuración, refinanciaciones, daciones en pago, etc.) a todos los clientes que presenten debilidad en su flujo de caja y que no tengan otra posibilidad financiera para cancelar las cuotas atrasadas.
- Pasar a cobro pre-jurídico cartera mayor a 120 días , de acuerdo a las políticas establecidas.
- Pasar a cobro jurídico aquellos clientes que se detecten como “cartera de alto riesgo”, en el momento que lo consideren necesario, por la posibilidad de pérdida o incremento en la mora.
- Pasar a cobro jurídico aquellos clientes que las casas de cobro devuelvan una vez terminen su gestión con resultado negativo y que por su valor ameritan el paso a Jurídico.
- Cuando se presente mora en cualquiera de los productos de la entidad bancaria, se deberá proceder al *bloqueo inmediato y automático los cupos* que presente el cliente.
- Todo el personal será responsable de cumplir las políticas y procedimientos administrativos en la actividad del proceso de cobranza.
- Los funcionarios a cargo de la cobranza pueden obtener una compensación de acuerdo a los resultados obtenidos en su gestión y recuperación. Con esta política se busca incentivar a los mejores

empleados del área de cobranzas y con ello lograr el objetivo institucional.

#### **4.4.2.3 Características**

Teniendo en cuenta que el área de Cobranzas poseerá la infraestructura tecnológica y humana necesaria para la recuperación de la cartera INTEGRAL, en mora, que se presenten en las obligaciones contraídas CLIENTE-ENTIDAD BANCARIA, se puede afirmar que ésta poseerá un número de ventajas que la convierten en el ente, capaz de lograr de manera ágil y efectiva todos los objetivos de cobranza trazados por la Entidad bancaria.

#### **4.4.2.4 Tecnología**

- Todos las personas que hacen parte de la Gerencia de cobranzas, tendrán acceso al sistema “ SAC”, el cual tendrá toda la información necesaria para hacer la gestión de cobro integral.
- Cada uno de los Gestores de Cobranza contará con su propia terminal, desde donde operan tres sistemas específicos para el manejo y control de las obligaciones que se encuentran en estado moratorio.

Un sistema control de préstamos en donde se informa de todo el movimiento financiero e historial del crédito. Este sistema muestra a los usuarios el plan de pagos del crédito, el cálculo de intereses corrientes y de mora, amortizaciones a capital, pagos, monto y clase de tasa de interés, saldo de capital y pago total a una fecha determinada, días de mora y en general toda la información necesaria para labores de liquidación de créditos y cobranzas.

Un software de cobranza denominado SAC (Sistema de Administración de Cobranzas) que permite a la gerencia organizar las cuentas que se deben trabajar de acuerdo a características específicas las cuales están basadas en las estrategias de cobro. Adicionalmente el SAC provee información Gerencial , que permitirá obtener todos los reportes necesarios para la toma de decisiones.. En este software deberá quedar consignada toda la gestión de cobranzas que realizan los Cobradores, Negociadores, Visitadores, Abogados,

Jefes de cada segmento (administrativo, prejurídico y jurídico), así como se alimentará la información enviada por los Estudios Jurídicos y Casas de Cobranza.

Un sistema control de información de Tarjetas de Crédito en donde se informa de todo el movimiento financiero e historial de la tarjeta de crédito.

#### **4.4.2.5 Especialización**

La Gerencia de Cobranza mantiene todos sus esquemas y estrategias centrados EXCLUSIVAMENTE en el cobro integral de la cartera de Banca de Personas, de los productos de cartera de la entidad bancaria.

#### **4.4.2.6 Producto**

Se presenta un sistema de cobranza altamente negociador, con las siguientes características:

- Dar oportunidades y soluciones al cliente para poner la obligación al día.
- Crear estrategia de cobro integral, siempre tendientes a obtener resultados en las primeras etapas del proceso.
- Pactar con el cliente alternativas de pago que normalicen su (s) obligación (es) y eviten el paso a cobro prejurídico o jurídico.
- Mantener un índice de cartera acorde con estándares Nacionales e Internacionales, para este sector y con los aprobados por la Gerencia de la entidad financiera.

#### **4.4.2.7 Efectividad**

Las estrategias de cobranza para el recaudo de valores en mora, están diseñadas, para lograr procedimientos altamente eficientes, buscando una mayor cobertura a todos los clientes morosos. La implementación de estas estrategias logrará:

- Aumentar la Productividad de cada Gestor de Cobranza.
- Fijar metas estrictas, medibles y alcanzables para evaluar la labor de cobranza.

- Tener localizados a la totalidad de los clientes.
- Detectar a tiempo los clientes que se van a ilocalizar.
- Educar al cliente en el cumplimiento de sus obligaciones.

#### **4.4.3 Etapas del proceso de cobro integral- cartera vencida**

El proceso integral de cobranza de cartera vencida se analizo bajo el modelo de la matriz de administración de clientes, que comprende dos grandes grupos:

- Monoproductos: Son aquellos clientes que con la entidad financiera solo tienen un producto. La gestión a estos clientes será la cobranza masiva y estos serán clasificados en : Clientes con saldos altos y clientes con saldos bajos
- Multiproductos: Son aquellos clientes que tienen más de un producto con la entidad financiera. La gestión a estos clientes será la cobranza especializada y estos serán clasificados en: Clientes con saldos altos y clientes con saldos bajos.

Ilustración 44. Matriz de Administración de clientes



Elaborado por: Ronald Verdezoto y Jacqueline Bonifaz

#### 4.4.3.1 Cobro preventivo: parciales- próximos vencimientos

El objetivo de esta actividad es eminentemente preventivo y actuará como recordatorio a los clientes, sobre sus próximos vencimientos de cuotas con la entidad bancaria; esta acción se le realizará a través de:

- Mensajes a celular
- Mensajes por Internet
- Agente virtual
- Recordatorio telefónico, dos (2) días antes del vencimiento de la cuota para clientes de cartera de alto riesgo y gestión telefónica de los parciales de visa y mastercard a partir del día 1 y 15 de cada mes respectivamente.

#### 4.4.3.2 Cobro administrativo-rangos de cobro

Ilustración 45. Matriz de Administración Clientes-Cobro administrativo



Elaborado por: Ronald Verdezoto y Jacqueline Bonifaz

Se conoce como etapa de Cobro Administrativo la gestión de cobro sobre obligaciones vencidas desde uno (1) hasta noventa (90) días. En este cobro se ha definido los siguientes rangos de cobro para cada uno de los productos de la entidad financiera:

Para los clientes monoproductos con saldos bajos:

Tarjeta de crédito: Menores de usd 500

Vehículo : Menores de usd 700

Vivienda : Menores de usd 800

Para los clientes monoproductos con saldos altos:

Tarjeta de crédito: Mayores a usd 500

Vehículo : Mayores a usd 700

Vivienda : Mayores a usd 800

Para los clientes Multiproductos con saldos bajos:

Sera la sumatoria de los créditos vencidos menores a usd 800

Para los clientes multiproductos con saldos altos:

Sera la sumatoria de los créditos vencidos mayores usd 800

#### 4.4.3.3 Cobranza administrativa-prioridades de cobro.

Ilustración 46. Matriz de Administración de Clientes – Cobro Administrativo



Elaborado por: Ronald Verdezoto y Jacqueline Bonifaz

Las prioridades de cobro son las siguientes:

- Cobro por Riesgo: Se clasifican los clientes de la siguiente manera:
  - RA: Riesgo alto
  - RM: Riesgo medio
  - RB. Riesgo bajo.
- Días de mora: Se clasificara la cartera en los siguientes rangos para su gestión de cobro:
  - 30 días de mora
  - 60 días de mora
  - 90-120 días de mora
  - Más de 120 días de mora

Valores descendientes: Se gestionaran los clientes de mayor a menor valor.

#### **4.4.4 Procedimiento:**

La gestión de recuperación se hará a través de los siguientes mecanismos:

- Mensajes a celular
- Mensajes por Internet
- Gestión Telefónica
- Agente virtual
- Comunicaciones escritas
- Visitas

La etapa requiere llevar un proceso sistemático de información, con el fin de llevar un control en el cumplimiento de las políticas y de los procedimientos establecidos en este manual, cada Gestor de cobranzas según su perfil, (cobradores, negociadores, visitadores, auxiliares operativos) deberá ingresar en el sistema de gestiones la siguiente información:

- Gestiones telefónicas
- Requerimientos del cliente
- Promesas de pago
- Débitos a cuentas
- Reestructuraciones
- Refinanciaciones
- Cheques que deja el cliente como garantía de pago (posfechados)
- Gestiones o trámites internos (cambios de estado y de gestión)
- Actualización de datos del cliente, garante y referencias familiares

De igual manera, se deberá incluir en el Sistema "SAC", la siguiente información:

- Visitas realizadas a los Clientes
- Contactos del Cliente con los Oficiales
- Activación, bloqueos, desactivaciones, etc.
- Envío de cuentas a Agentes externos
- Renovaciones

Esta etapa va hasta los 90 días de mora y aquellas cuentas vencidas con 91 días serán asignadas a la etapa siguiente para su recuperación.

#### **4.4.5 Cobro pre jurídico**

El cobro pre jurídico lo realizarán agencias externas de cobro, supervisadas por la jefatura del área.

El Proceso se llevará a cabo de la siguiente forma:

- Cobranza pre jurídico externa:  
Todos los Clientes monoproducto que lleguen a 90 días, serán enviados a una agencia de cobro externa y permanecerán allí hasta los 150 días de mora, a excepción de vehículos que solo estarán en la agencia de cobro 30 días. Los productos cuyo valor total no pasa de usd 2000, permanecerán en esta etapa de cobro.
- Cobranza pre jurídico interna:  
Todos los Clientes multiproducto que lleguen a los 90 días de vencido, serán gestionados internamente por la Gerencia de Cobranzas. Un producto del cliente que llega a 91 días de vencido arrastra el cobro de todos los productos vencidos.

La cartera de clientes que se encuentre vencida en más de 91 días, debe ser asignada a Gestores especializados (Externos o Internos), los cuales deben realizar las siguientes actividades:

- Gestión telefónica
- Cartas
- Visitas
- Contacto con Garantes
- Localización de Clientes a través de los Referidos

#### **4.4.6 Control de la gestión.**

El control de la gestión Pre jurídica que realizan las agencias de cobro esta a cargo de la Jefatura de esta área, quien a través del Sistema de Información Gerencial generado para este control, obtiene la información necesaria para hacer este control. Con base en esta información hará los respectivos análisis para luego ser enviados a cada una de las agencias externas y por lo menos una vez al mes reunirse con estas agencias para analizar resultados y presentar las estrategias futuras para mejorar las recuperaciones pre jurídicas.

#### **4.4.7 Condonaciones**

La gerencia de Cobranzas tendrá autorización para condonar hasta un máximo \$ 2,000 en la sumatoria de todos los productos por cliente y considerando los siguientes rubros:

Intereses generados mas mora.

Varios deudores solo los intereses generados por el uso de fondo.

Mayor a este monto establecido lo aprobara la gerencia de riesgos

##### **4.4.7.1 Condonación Escenario 1**

Si un cliente mantiene 5 ultimas cuotas vencidas, y ofrece pago de contado y la liquidación presente de la siguiente manera Capital \$ 5000 – Intereses \$ 450 – Varios deudores \$ 700 – Interés por uso de Fondo \$ 40 esto suma \$6,190 el valor a Pagar Como excepción seria \$ 5,700

##### **4.4.7.2 Condonación Escenario 2**

Tomando el ejemplo anterior y así mismo el cliente ofrece el pago de contado la excepción a los intereses puede ser la condonación del 50% de los mismo tanto en la operación como en los varios deudores

##### **4.4.7.3 Condonación Escenario 3**

El mismo cliente ofrece pago de contado de la operación y la liquidación total es de \$6,190 y solo se da por excepción el pago del interés generado por el Uso de Fondo VD. El cliente tendría que pagar \$ 6,150.

##### **4.4.7.4 Condonación Escenario 4.**

Si el cliente ofrece el pago total con cheque local o del exterior, se lo envía primero al cobro, dejándolo en un CVC. Hasta que se efectivice el cheque, una vez confirmado los fondos se procede a cualquiera de los escenarios antes mencionados

#### **4.4.8 Cobro jurídico**

#### **4.4.8.1 Definición**

El cobro Jurídico de la cobranza integral será realizado por Abogados externos con la supervisión de la Jefatura del área.

#### **4.4.8.2 Proceso**

- Todos los Clientes monoproducción con vencimientos mayores a 150 días y con saldos totales mayores a Usd 2000, serán enviados a cobro Jurídico a un Abogado externo.
- Todos los Clientes multiproducción con vencimientos mayores a 120 días serán analizados por la Gerencia de cobranzas para la toma de decisión de envío a cobro jurídico

Los créditos que hayan pasado por una intensa presión por parte de los Cobradores y que constituyen casos de difícil recuperación de acuerdo al criterio del Jefe de Cobro Pre jurídico, serán reportados al Jefe de Cobro Jurídico, quien dará inicio al proceso jurídico. si cumple con los siguientes parámetros:

- Créditos como mínimo 150 días vencido.
- Créditos cuyo valor integral sea mayor a \$2,000.00
- Créditos donde se perciba una intención de perjudicar a la entidad financiera sean por un endeudamiento extremo, cambio de domicilio (ilocalizables), alteración de documentos o de información.
- Renuencia extrema del deudor a cancelar la deuda
- Créditos que por su relevancia, así no tengan la altura de mora indicada, son candidatos para iniciar proceso jurídico a fin de proteger a la entidad financiera de algún imprevisto futuro.

El Jefe de Cobro Jurídico luego de una evaluación, asignará integralmente los casos al Abogado Externo para que realice la gestión de cobranza necesaria e igualmente inicie y lleve a su fin el proceso jurídico.

Dentro de las actividades a desarrollar, en esta etapa de cobro se encuentran:

- Gestión telefónica por parte del Abogado Externo

- Comunicaciones escritas
- Visitas
- Elaboración de la demanda
- Presentación de la demanda
- Seguimiento del juicio

#### **4.4.9 Liquidación deuda para cobro jurídico**

Realizar la liquidación de los clientes que están en cobro Jurídico, cuando esta es solicitada por los clientes o por el Abogado.

La presentación de la liquidación tendrá la siguiente información por producto:

- Capital
- Intereses corrientes
- Intereses de mora (IPCV)
- Gastos operativos
- Suma de gastos judiciales
- Honorarios
- Totalizar

#### **4.4.10 Honorarios**

Es el valor que se le cancela al Abogado y que resulta de aplicar un porcentaje al valor con que fue demandado el cliente.

La tabla para calcular el porcentaje de los honorarios, es la siguiente:

- Valor deuda o cuantía inicial.
- Valor deuda o cuantía final.
- Porcentaje de honorarios a pagar.

Tabla 18.Honorarios

DESDE	HASTA	HONORARIOS
US\$	US\$	%
0	1000	20
1001	3000	15
3001	5000	10
5001	7000	8
> 7001		7

Elaborado por: Ronald Verdezoto y Jacqueline Bonifaz

#### 4.4.11 Liquidación del porcentaje de honorarios de acuerdo a las etapas procesales.

Realizar los valores que se pagaran a los Abogados dependiendo de la etapa en que se encuentra el proceso Jurídico. Esta tabla aplica a todos los productos de cartera con excepción de tarjeta de crédito.

Tabla 19.Liquidación del Porcentajes honorarios

No.	Porcentaje de los honorarios	Etapa procesal
1	20%	Con la inscripción de la medida cautelar, o con la inscripción del embargo, o concluida la etapa de citación al demandado.
2	30%	Con sentencia favorable en primera instancia
3	20%	Con sentencia favorable en segunda instancia
4	30%	Con la finalización del juicio, mandamiento de ejecución, razón de no pago.

Elaborado por: Ronald Verdezoto y Jacqueline Bonifaz

Cada vez que una etapa este cerrada se deben liquidar los honorarios de acuerdo a la tabla anterior. Existe una etapa que se llama Desistimiento, en la cual se paga el 100% restante por juicio terminado.

#### **4.4.12 Cobro extrajudicial**

Este cobro es responsabilidad de la jefatura jurídica, y se realiza con el propósito de conocer la disponibilidad de pago del cliente que está en cobro Jurídico y sobre todo ponerle en su conocimiento que la demanda sigue y que él puede cancelar la obligación o puede hacer abonos e ir disminuyendo el valor adeudado a la entidad financiera.

El seguimiento a la gestión debe ser de parte de la Jefatura Jurídica, ya que la gestión es realizada por la auxiliar del área.

#### **4.4.13 Cartera titularizada**

La gestión de cobro realizada a esta cartera es la misma descrita anteriormente; en el caso que un cliente de cartera titularizada este en mora y llegue hasta los 90 días de vencido, este crédito se debe recomprar y el proceso será el siguiente:

1. Se debe enviar una comunicación al área de riesgos, quien analizara la situación, la acepta y envía la aprobación al área de cartera para la recompra de esta cartera.
2. Cartera hace la recompra y obtiene los documentos de parte de “CTH ” para poder demandar el cliente.
3. Cartera debe avisar a la Gerencia nacional de Cobranzas, sobre la recompra de la cartera y de la disponibilidad de los documentos para iniciar el proceso Jurídico.

#### **4.4.14 Cartera castigada**

El proceso de castigos por parte de la entidad bancaria se realiza mensualmente y automáticamente para las cuentas que presentan una altura de mora superior a los 360 días de vencido, para el caso e tarjeta de crédito y a los 3 años sobregiro.

Los demás productos la entidad financiera no tiene una fecha determinada para el castigo, todo depende del producto, la mora y el cliente, la situación económica de este para tomar una decisión de castigo.

Estos casos serán evaluados en comité mensual y se determinara si se envían a cobro jurídico según el caso o siguen siendo gestionados por los cobradores, negociadores y visitadores.

Se debe realizar una gestión de cobranza exhaustiva a través de una agencia externa de cobro, a todas y cada una de las cuentas que se encuentran castigadas y dentro de las actividades a desarrollar, se encuentran:

- Gestión telefónica
- Comunicaciones escritas
- Negociación directa
- Visitas
- Seguimiento del juicio, si se inició éste, revisando en que etapa jurídica se encuentra el proceso.

En esta etapa de la cobranza es importante la negociación con el deudor, la principal herramienta son los acuerdos de pago y los porcentajes de condonación que se puedan ofrecer al deudor demandado.

El siguiente es el plan de cartera castigada Empresa XYZ como ejemplo para el tema de tarjeta de crédito:

Tabla 20. Plan de recuperación de Cartera Castigada

<b>PLAN DE RECUPERACIONES CARTERA CASTIGADA</b>					
<b>RANGO</b>	<b>CLIENTES</b>	<b>MONTO</b>	<b>% DE DESTO</b>	<b>VALOR DESCTO</b>	<b>VALOR RECUP</b>
<b>MESES</b>					
<b>12 A 18</b>	662	765.346	10	76.535	688.811
<b>19 A 24</b>	444	614.360	20	122.872	491.488
<b>25 A 36</b>	574	854.220	30	256.266	597.954
<b>37 A 60</b>	625	958.951	40	383.580	575.371
<b>&gt; A 60</b>	425	546.567	50	273.284	273.284
<b>TOTAL</b>	2730	3.739.444		1.112.537	2.626.908

Elaborado por: Ronald Verdezoto y Jacqueline Bonifaz

#### 4.4.15 Canales de cobro

La entidad financiera puede contar con canales de cobro tanto externos como internos que apoyan en la gestión de recuperación de los deudores. Entre los cuales, se encuentran: Contac Center (Cobradores), Negociadores, Visitadores, Auxiliares Operativos, Abogados internos, Casas de Cobranza y Estudios Jurídicos.

Estos canales pueden ser definidos y seleccionados por la entidad financiera, de acuerdo a los estándares establecidos. Su enfoque está alineado con la estrategia de recuperación de la entidad financiera.

La Gerencia de Cobranzas puede determinar mecanismos de seguimiento, control y medición, a través de indicadores de gestión y supervisión que aseguran el resultado de la labor y garantizan el cumplimiento de los objetivos establecidos para cada uno de ellos.

De igual manera puede continuar con el proceso actual de administración, capacitación y actualización de los productos y procesos de la organización, de

forma tal que le permita a los canales externos conocer a la entidad financiera y trabajar como parte integral del área.

#### **4.4.16 Canales de cobro Externos**

Los canales externos de cobro serán las Casas de Cobranza, Estudios Jurídicos y los Abogados con alto perfil, con estructura y experiencia en el manejo de procesos jurídicos.

Estos canales se continuarán seleccionando según su experiencia, instalaciones, adecuaciones tecnológicas, resultados y referencias, entre otros.

Estos canales deben asegurar a la entidad financiera su adecuada, oportuna y correcta gestión, de manera tal que se pueda cumplir un tiempo considerable en dichos procesos.

Todo Abogado Externo y casas de Cobranzas deben estar debidamente calificados por la gerencia nacional de cobranzas

#### **4.4.17 Requisitos mínimos que deben cumplir las Casas de cobranza**

- Personas jurídicas o naturales debida y legalmente constituidas
- Deben contar con la capacidad instalada requerida por la entidad financiera, para efectuar dicha gestión, así como con las herramientas tecnológicas, telefónicas y de planta necesarias para asegurar el proceso adecuado.
- Tener experiencia en el cobro de personas y empresas.
- Contar con el personal suficiente y especializado para realizar el seguimiento a la cartera asignada.
- Designar a un Coordinador y un equipo exclusivo de gestores para la recuperación de cartera de la entidad bancaria.
- Someterse a las políticas establecidas por la entidad financiera para realizar esta gestión.
- Que este conectado a la entidad financiera para realizar la gestión de cobro en forma On- Line.

#### **4.4.18 Requisitos mínimos que deben cumplir los Abogados externos**

- Ser abogado profesional titulado
- Tener experiencia en cobro en el sector financiero
- Poseer conocimiento y habilidades para el cobro de persona y de empresa
- Contar con herramientas tecnológicas que le permitan efectuar un seguimiento en línea a los procesos judiciales a su cargo
- Tener el recurso humano de dependientes que le permitan realizar las labores necesarias para asegurar que los procesos a su cargo se encuentren al día en cada una de las etapas procesales.
- Efectuar el proceso extrajudicial de los clientes en su poder.

#### **4.4.19 Selección Agentes Externos**

La contratación de los agentes externos se encuentra en cabeza de cada uno de los jefes Pre jurídico y Jurídico, con aprobación del Gerente de cobranzas, estos deben presentar la propuesta del Agente externo, junto con lo siguiente:

- Entrevistas realizadas al Representante Legal y al Coordinador de cartera
- Definición de estrategias de cobro por parte del Agente externo
- Metodología de cobro (proceso que utiliza)
- Recursos Internos
- Evaluación F.O.D.A.
  - Tecnológicos e Instalaciones:
  - Puestos de trabajo
  - Software
  - Planta telefónica
  - Infraestructura
- Recursos Externos
  - Nivel de Endeudamiento de los dueños
  - Formalización y Constitución de la sociedad

- Situación Tributaria
- Referencias
- Escritura de Constitución inscrita en el registro de comercio
- Hojas de Vida

#### **4.4.20 Canales internos de cobro**

Los canales internos de cobro serán los siguientes:

##### **Gestores de Cobranza (Cobradores Contac Center)**

El área cuenta con un grupo de cobradores, cuyas principales responsabilidades son:

- Contactar a los titulares que le son asignados en su carga de trabajo, de acuerdo a cada franja de mora y a los medios definidos por campaña.( Cobro monoproducción y multiproducción)
- Atender al cliente de manera clara y oportuna en todo lo relacionado a los temas de Recuperación, así como manejar la relación de sus clientes de forma tal que le permita obtener el resultado esperado mediante la creación del vínculo con el Cliente
- Ser proactivo para reconocer posibles riesgos que conduzcan a un deterioro de la cartera, reconociendo a tiempo los problemas que puedan contribuir a un mayor deterioro de la cartera a su cargo
- Proponer acuerdos de pago y/o refinanciaciones (recuperación de cartera), estructurando acuerdos acorde con la situación actual de los clientes y con su flujo de caja de manera que les permita atenderlos de manera adecuada, siempre cumpliendo con las políticas definidas para tal fin
- Brindar asesoría personalizada a los clientes a través de las alternativas disponibles
- Solicitar a los clientes los documentos que se requieren para las reestructuraciones o esquemas de renovación o reestructuración que la entidad financiera tenga establecidos para tal fin
- Hacer seguimiento a las metas establecidas para asegurar el cumplimiento de las mismas

- Realizar de manera eficiente y oportuna todas las tareas asignadas por sus superiores
- Alimentar el SAC de manera eficiente y veraz, a fin de asegurar que la información que se alimente sea ajustada a la realidad y permita la toma de decisiones tanto para la cobranza administrativa como para la jurídica.

### **Visitadores**

Dentro de sus principales responsabilidades se encuentran:

- Realizar las visitas a los clientes que definan los Jefes de cada tipo de cobro
- Promover y lograr el pago de las obligaciones en mora
- Realizar localización. Verificando e investigando las direcciones y/o teléfonos de los clientes vencidos
- Retroalimentar en la clase de clientes no contactados e localizados.
- Elaborar un informe diario de visitas (formato de visita, listado hoja de ruta)
- Entregar los documentos (Pagaré y tabla de amortización) a los clientes y garantes para que firmen en caso de reestructuración de deuda
- Ser proactivo en reconocer la situación actual del cliente y ofrecer esquemas de pago que puedan ser cumplidos, para posterior aprobación por parte del Jefe de Cobro Administrativo.
- Coordinar informe de la gestión realizada a la jefatura de cobranzas, a fin de asegurar que la información que se alimente sea ajustada a la realidad y permita la Toma de decisiones tanto para la cobranza administrativa como para la jurídica.

### **Negociadores integrales.**

Dentro de sus principales responsabilidades se encuentran:

- Atender al cliente de manera clara y oportuna en todo lo relacionado a los temas de cobranza integral.

- Atender clientes en mora y con algún tipo de reclamos, para ello deberá recibir las inquietudes de los clientes con todas las herramientas tecnológicas a su disposición.
- Ser proactivo para reconocer posibles riesgos que conduzcan a un deterioro de la cartera
- Brindar asesoría personalizada a los clientes a través de las alternativas y esquemas de pago disponibles
- Proponer acuerdos de pago y recuperación de cartera
- Solicitar a los clientes los documentos que se requieren para las reestructuraciones
- Informar a los clientes el valor de las cuotas en mora y su respectivo desglose (Capital, Interés Corriente, Interés Mora, Otros), del producto o productos en mora.
- Informar a los clientes sobre las gestiones realizadas por las etapas correspondientes de cobro
- Recibir los documentos de negociaciones y dar el seguimiento de análisis y llevar un registro de las negociaciones.
- Gestionar eficientemente la cartera asignada, teniendo en cuenta los parámetros de calidad y servicio definidos por la entidad financiera, cumpliendo las metas de recuperación establecidas.
- Informar al Cliente acerca de acciones de cobro posteriores que les ocasionarán gastos y costas judiciales que les encarecerán la deuda (Traslado al Agente Externo o al Abogado externo)
- Realizar de manera eficiente y oportuna todas las tareas asignadas por sus superiores.
- Alimentar el SAC de manera eficiente y veraz, a fin de asegurar que la información que se alimente sea ajustada a la realidad y permita la toma de decisiones tanto para la cobranza administrativa como para la pre-jurídica o jurídica.

## **Colaboradores Jurídicos (Abogados) y Casas de Cobro**

Dentro de sus principales funciones se encuentran:

- Atender al cliente de manera clara y oportuna en todo lo relacionado a los temas de cobranza, brindándoles alternativas y esquemas de pago
- Atender al cliente, orientar y direccionar si el caso es necesario a la entidad financiera
- Iniciar y realizar todas las gestiones correspondientes al proceso judicial, de manera eficiente
- Proponer acuerdos de pago y recuperación de cartera
- Como parte de la gestión a los clientes demandados por vía ejecutiva, se podrá enviar al cliente la copia de la demanda y su calificación, prohibición de enajenar y la inscripción en el Registro de la propiedad (según sea el caso).
- Realizar de manera eficiente y oportuna todas las tareas asignadas por sus superiores.

## **Indicadores de medición para los canales internos y externos de cobro**

Los indicadores de medición para los canales son indispensables para realizar un adecuado proceso de seguimiento y control.

Cada tipo de canal debe tener una medición definida, que sea concreta, medible y cuantificable periódicamente. Estos indicadores deben ser claramente conocidos por cada uno de los canales y sus gestores.

A continuación se enumeran algunos de los varios posibles indicadores de medición que pueden ser utilizados para realizar la labor de seguimiento y control a la gestión y a los resultados obtenidos.

#### **4.4.21 Sistema de información gerencial**

##### **COBRO ADMINISTRATIVO**

##### **INFORME MEDICION DE RESULTADOS**

Es un reporte de medición de resultados por campaña, cobrador y casa de cobranza. Teniendo en cuenta fechas de gestión o periodo.

El reporte debe mostrar los siguientes valores por columna:

- Número de clientes asignados
- Número de Clientes gestionados
- Porcentaje de clientes gestionados
- Número de clientes sin gestión
- Objetivo: Corresponde al total del valor vencido o valor a recuperar
- Número de clientes recuperados
- Número de clientes que faltan por recuperar
- Recuperación: Corresponde al valor total recuperado el día de generación del reporte
- Porcentaje recuperado
- Valor recuperado con gestiones efectivas
- Valor pagos sin gestión
- Valor pagos con promesas pactadas
- Valor clientes con pagos parciales

Tabla 21. Modelo de reporte de medición de resultados.

CASA DE COBRANZA	USUARIO / CAMPAÑA	CLIENTES ASIGNADOS	CLIENTES GESTIONADOS	% GESTION	CLIENTES SIN GESTION	OBJETIVO	RECUPERACION	% RECUPERADO	RECUPERADO CON GESTION EFECT	VALOR PAGOS SIN GESTION
BOLIVARIANO	USER 1									
BOLIVARIANO	USER 2									
BOLIVARIANO	USER 3									
BOLIVARIANO	USER 4									
BOLIVARIANO	USER 5									
BOLIVARIANO	USER 6									
BOLIVARIANO	USER 7									
BOLIVARIANO	USER 8									
BOLIVARIANO	USER 9									
CASA 1	USER 10									
CASA 1	USER 11									
CASA 1	USER 12									
CASA 1	USER 13									
CASA 1	USER 14									
CASA 1	USER 15									
CASA 1	USER 16									
CASA 2	USER 17									
CASA 2	USER 18									
CASA 2	USER 19									
CASA 2	USER 20									
CASA 2	USER 21									

Elaborado por: Ronald Verdezoto y Jacqueline Bonifaz

## INFORME DE PRODUCTIVIDAD

Informe de la productividad obtenida de cada unos de los gestores de cobranzas en la gestión de cobro.

El reporte debe mostrar los siguientes valores por columna:

- Usuario
- Horas de trabajo
- Número de gestiones realizadas
- Número de llamadas salientes
- Número de llamadas entrantes
- Número de contactos efectivos
- Número de contactos no efectivos

- Número de compromisos pactados
- Valor compromisos pactados
- Número de compromisos cumplidos
- Valor compromisos cumplidos
- Número de compromisos incumplidos
- Valor de compromisos incumplidos
- Valor a recuperar
- Valor recuperado total
- Porcentaje valor recuperado

Tabla 22. Modelo de reporte de productividad

USUARIO	HORAS DE TRABAJO	NÚMERO DE GESTIONES	LLAMADAS SALIENTES	LLAMADAS ENTRANTES	CONTACTOS EFECTIVOS	CONTACTOS NO EFECTIVOS	COMPROMISOS PACTADOS	VALOR COMPROMISOS	COMPROMISOS CUMPLIDOS
User 1									
User 2									
User 3									
User 4									
User 5									
User 6									
User 7									
User 8									
User 9									
User 10									
User 11									
User 12									
User 13									
User 14									
User 15									
User 16									
User 17									
User 18									
User 19									
User 20									
User 21									

Elaborado por: Ronald Verdezoto y Jacqueline Bonifaz

## **INFORME DE COMISIONES POR COBRADOR**

El reporte de comisiones por cobrador, se genera de acuerdo a tabla de parámetros de porcentajes para pago de comisiones

El reporte debe mostrar los siguientes valores por columna:

- Usuario
- Campaña
- Sub campaña
- Número de clientes asignados
- Número de clientes gestionados
- Porcentaje de clientes gestionados
- Objetivo: Suma de saldos vencidos de los clientes asignados
- Valor recuperación
- Porcentaje de recuperación respecto al objetivo
- Valor recuperación con gestión efectiva
- Valor recuperación con gestión no efectiva o sin gestión
- Valor recuperación con compromisos de pago
- Valor a comisionar según tabla de parámetros

Tabla 23. Modelo de reporte de comisiones por cobrador

USUARIO	CAMPAÑA	SUB CAMPAÑA	CLIENTES ASIGNADOS	CLIENTES GESTIONADOS	%	OBJETIVO	VALOR RECUPERACIÓN	% RECUPERACIÓN	RECUPERACIÓN CON GESTIÓN EF	RECUPERACIÓN CON GESTIÓN NO EFECTIVA O SIN GESTIÓN
User 1	Camp 1	SubCamp 1								
User 2	Camp 1	SubCamp 2								
User 3	Camp 1	SubCamp 3								
User 4	Camp 1	SubCamp 4								
User 5	Camp 1	SubCamp 5								
User 6	Camp 1	SubCamp 6								
User 7	Camp 1	SubCamp 7								
User 8	Camp 2	SubCamp 8								
User 9	Camp 2	SubCamp 9								
User 10	Camp 2	SubCamp 10								
User 11	Camp 2	SubCamp 11								
User 12	Camp 2	SubCamp 12								
User 13	Camp 2	SubCamp 13								
User 14	Camp 2	SubCamp 14								
User 15	Camp 2	SubCamp 15								
User 16	Camp 2	SubCamp 16								
User 17	Camp 3	SubCamp 17								
User 18	Camp 3	SubCamp 18								
User 19	Camp 3	SubCamp 19								
User 20	Camp 3	SubCamp 20								
User 21	Camp 3	SubCamp 21								

Elaborado por: Ronald Verdezoto y Jacqueline Bonifaz

### INFORME DE TIEMPOS MUERTOS

El reporte de tiempos muertos se genera desde SAC de acuerdo con tabla de parámetros definida en CCPULSE.

Tabla 24. Modelo de reporte de tiempos muertos

FECHA	USUARIO	TIEMPO TOTAL NO DISPONIBLE	DURACION
08/12/09	User 1		
08/12/09	User 2		
08/12/09	User 3		
08/12/09	User 4		
08/12/09	User 5		
10/12/09	User 6		
10/12/09	User 7		
10/12/09	User 8		
11/12/09	User 9		
08/12/09	User 10		
10/12/09	User 11		
11/12/09	User 12		
11/12/09	User 13		
11/12/09	User 14		
08/12/09	User 15		
10/12/09	User 16		
10/12/09	User 17		

Elaborado por: Ronald Verdezoto y Jacqueline Bonifaz

### INFORME DIARIO DE GESTIÓN

Se genera el informe diario detallado, de las gestiones realizadas por cada cobrador.

El reporte detallara los siguientes valores por columnas:

- Usuario
- Nombre usuario
- Fecha
- Número de gestiones realizadas
- Numero de gestiones por resultados
- Número de gestiones por tipo de contacto.

Tabla 25. Modelo de reporte de gestiones realizadas por cobrador

FECHA	USUARIO	NOMBRE USUARIO	NUMERO DE GESTIONES REALIZADAS
08/12/09	User 1	USUARIO 1	
08/12/09	User 2	USUARIO 2	
08/12/09	User 3	USUARIO 3	
08/12/09	User 4	USUARIO 4	
08/12/09	User 5	USUARIO 5	
10/12/09	User 6	USUARIO 6	
10/12/09	User 7	USUARIO 7	
10/12/09	User 8	USUARIO 8	
11/12/09	User 9	USUARIO 9	
08/12/09	User 10	USUARIO 10	
10/12/09	User 11	USUARIO 11	
11/12/09	User 12	USUARIO 12	
11/12/09	User 13	USUARIO 13	
11/12/09	User 14	USUARIO 14	
08/12/09	User 15	USUARIO 15	
10/12/09	User 16	USUARIO 16	
10/12/09	User 17	USUARIO 17	
		TOTAL	

Elaborado por: Ronald Verdezoto y Jacqueline Bonifaz

### REPORTE CAUSALES DE NO PAGO

Se generara este reporte de causales de no pago, para aquellos clientes que permanecen vencidos, incluyendo las causales de no pago.

El reporte debe mostrar los siguientes valores por columna:

- Identificación deudor
- Estado del cliente
- Producto

- Días de mora
- Saldo vencido
- Tipo de cobranza (preventiva, administrativa, pre-jurídica, jurídica)
- Riesgo
- Causal de no pago

Modelo de Reporte de las causales de no pago

IDENTIFICACION	ESTADO	PRODUCTOS	DIAS DE MORA	SALDO VENCIDO	TIPO COBRANZA	RIESGO	Causales de no pago
11111111	EST 1	PROD 1			PREVENTIVA	ALTO	causal 1
22222222	EST 2	PROD 2			ADMINISTRATIVA	MEDIO	causal 2
33333333	EST 3	PROD 3			PREJ INTERNA	MEDIO	causal 3
44444444	EST 4	PROD 4			PREVENTIVA	BAJO	causal 4
55555555	EST 5	PROD 5			ADMINISTRATIVA	MEDIO	causal 5
66666666	EST 6	PROD 6			PREJ INTERNA	MEDIO	causal 6
77777777	EST 7	PROD 7			PREVENTIVA	BAJO	causal 7
88888888	EST 8	PROD 8			ADMINISTRATIVA	MEDIO	causal 8
99999999	EST 9	PROD 9			PREJ INTERNA	MEDIO	causal 9
111111110	EST 10	PROD 10			PREVENTIVA	BAJO	causal 10
122222221	EST 11	PROD 11			ADMINISTRATIVA	MEDIO	causal 11
133333332	EST 12	PROD 12			PREJ INTERNA	MEDIO	causal 12
144444443	EST 13	PROD 13			PREVENTIVA	ALTO	causal 13

Ronald Verdezoto y Jacqueline Bonifaz

### REPORTE INFORME DE CARTERA

Se generar el reporte de cartera resumen y detallado por producto, edades de mora y riesgo.

El reporte debe mostrar los siguientes valores por columna:

- Identificación cliente
- Nombre del cliente
- Calificación interna
- Estado
- Producto
- Número de operación
- Tipo de producto
- Días de mora

- Saldo vencido
- Pago mínimo
- Saldo total
- Valor original
- Saldo diferido por vencer
- Saldo rotativo
- Tipo de cobranza (preventiva, administrativa, pre-jurídica, jurídica)
- Riesgo
- Ciudad
- Estado de la cuenta
- Intereses
- Costos operativos

Tabla 26. Modelo de reporte informe de cartera

IDENTIFICACION	ESTADO	PRODUCTOS	DIAS DE MORA	SALDO VENCIDO	TIPO COBRANZA	RIESGO
11111111	EST 1	PROD 1			PREVENTIVA	ALTO
22222222	EST 2	PROD 2			ADMINISTRATIVA	MEDIO
33333333	EST 3	PROD 3			PREJ INTERNA	MEDIO
44444444	EST 4	PROD 4			PREVENTIVA	BAJO
55555555	EST 5	PROD 5			ADMINISTRATIVA	MEDIO
66666666	EST 6	PROD 6			PREJ INTERNA	MEDIO
77777777	EST 7	PROD 7			PREVENTIVA	BAJO
88888888	EST 8	PROD 8			ADMINISTRATIVA	MEDIO
99999999	EST 9	PROD 9			PREJ INTERNA	MEDIO
111111110	EST 10	PROD 10			PREVENTIVA	BAJO
122222221	EST 11	PROD 11			ADMINISTRATIVA	MEDIO
133333332	EST 12	PROD 12			PREJ INTERNA	MEDIO
144444443	EST 13	PROD 13			PREVENTIVA	ALTO

Elaborado por: Ronald Verdezoto y Jacqueline Bonifaz

## INFORME REPORTE GASTOS JUDICIALES

Se genera el reporte para el control y seguimiento de los gastos Judiciales

El reporte debe contener la siguiente información:

- Mes del gasto
- Identificación del deudor o demandado
- Nombre del deudor o demandado
- Producto
- Número de producto
- Abogado asignado
- Número de proceso o de juicio
- Identificación juzgado
- Descripción gastos solicitado
- Valor gasto
- Fecha de solicitud
- Observación o comentario sobre el gasto.
- Castigado (S/N)
- Descripción si tiene o no soporte (resaltar los que no tienen soporte)
- Juzgado

Tabla 26. Modelo de informe de gastos judiciales

IDENTIFICACIÓN	NOMBRE DEL DEUDOR O DEMANDADO	PRODUCTO	# DE PRODUCTO	NÚMERO DE PROCESO O DE JUICIO	JUZGADO	DESCRIPCIÓN GASTOS SOLICITADO	VALOR GASTO	FECHA DE SOLICITUD	OBSERVACIÓN
12230292	NOMBRE_CLIENTE 1	PROD 1	2323	1232	1RO CIVIL	GASTO 1			GASTO CON EL OBJETIVO DE ...
23241123	NOMBRE_CLIENTE 2	PROD 2	2421	2124	2DO CIVIL	GASTO 2			GASTO CON EL OBJETIVO DE ...
34251954	NOMBRE_CLIENTE 3	PROD 3	2519	3016	3ro CIVIL	GASTO 3			GASTO CON EL OBJETIVO DE ...
45262785	NOMBRE_CLIENTE 4	PROD 4	2617	3908	4to CIVIL	GASTO 4			GASTO CON EL OBJETIVO DE ...
56273616	NOMBRE_CLIENTE 5	PROD 5	2715	4800	5to CIVIL	GASTO 5			GASTO CON EL OBJETIVO DE ...
67284447	NOMBRE_CLIENTE 6	PROD 6	2813	5692	6to CIVIL	GASTO 6			GASTO CON EL OBJETIVO DE ...
78295278	NOMBRE_CLIENTE 7	PROD 7	2911	6584	7mo CIVIL	GASTO 7			GASTO CON EL OBJETIVO DE ...
89306109	NOMBRE_CLIENTE 8	PROD 8	3009	7476	8vo CIVIL	GASTO 8			GASTO CON EL OBJETIVO DE ...
100316940	NOMBRE_CLIENTE 9	PROD 9	3107	8368	9no CIVIL	GASTO 9			GASTO CON EL OBJETIVO DE ...
111327771	NOMBRE_CLIENTE 10	PROD 10	3205	9260	10mo CIVIL	GASTO 10			GASTO CON EL OBJETIVO DE ...
122338602	NOMBRE_CLIENTE 11	PROD 11	3303	10152	11mo CIVIL	GASTO 11			GASTO CON EL OBJETIVO DE ...

Elaborado por: Ronald Verdezoto y Jacqueline Bonifaz

## LISTADO REPORTE DE GASTOS JUDICIALES

Se genera el listado para control y aprobación de los gastos Judiciales.

El listado debe mostrar los siguientes valores:

- Identificación del deudor o demandado
- Nombre del deudor o demandado
- Producto
- Número de producto
- Abogado asignado
- Número de proceso o de juicio
- Identificación juzgado
- Descripción gastos solicitado
- Valor gasto
- Fecha de solicitud
- Observación o comentario sobre el gasto.
- Castigado (S/N)

Tabla 27. Modelo de reporte de gastos judiciales

CEDULA	NOMBRE DEMANDADO	CIUDAD	TIPO DE PRODUCTO	NÚMERO DE PRODUCTO	SALDO TOTAL	FECHA ÚLTIMO PAGO	ABOGADO ASIGNADO	CUANTÍA	JUZGADO	NÚMERO DE JUICIO	TIPO DE JUICIO	CÓDIGO DE ESTADO
12230292	NOMBRE_CLIENTE 1	GUAYAQUIL	PROD 1	2323			ABOGADO1		1RO CIVIL	1223	EJECUTIVO	12
23241123	NOMBRE_CLIENTE 2	GUAYAQUIL	PROD 2	2421			ABOGADO2		2DO CIVIL	2321	ORDINARIO	12
34251954	NOMBRE_CLIENTE 3	GUAYAQUIL	PROD 3	2519			ABOGADO3		3ro CIVIL	3419	EJECUTIVO	31
45262785	NOMBRE_CLIENTE 4	GUAYAQUIL	PROD 4	2617			ABOGADO4		4to CIVIL	4517	ORDINARIO	37
56273616	NOMBRE_CLIENTE 5	GUAYAQUIL	PROD 5	2715			ABOGADO5		5to CIVIL	5615	EJECUTIVO	47
67284447	NOMBRE_CLIENTE 6	GUAYAQUIL	PROD 6	2813			ABOGADO6		6to CIVIL	6713	ORDINARIO	56
78295278	NOMBRE_CLIENTE 7	GUAYAQUIL	PROD 7	2911			ABOGADO7		7mo CIVIL	7811	EJECUTIVO	66
89306109	NOMBRE_CLIENTE 8	GUAYAQUIL	PROD 8	3009			ABOGADO1		8vo CIVIL	8909	ORDINARIO	75
100316940	NOMBRE_CLIENTE 9	GUAYAQUIL	PROD 9	3107			ABOGADO2		9no CIVIL	10007	EJECUTIVO	85
111327771	NOMBRE_CLIENTE 10	GUAYAQUIL	PROD 10	3205			ABOGADO3		10mo CIVIL	11105	ORDINARIO	94
122338602	NOMBRE_CLIENTE 11	GUAYAQUIL	PROD 11	3303			ABOGADO4		11mo CIVIL	12203	EJECUTIVO	104
133349433	NOMBRE_CLIENTE 12	GUAYAQUIL	PROD 12	3401			ABOGADO5		12mo CIVIL	13301	ORDINARIO	113
144360264	NOMBRE_CLIENTE 13	GUAYAQUIL	PROD 13	3499			ABOGADO6		13ro CIVIL	14399	EJECUTIVO	123
155371095	NOMBRE_CLIENTE 14	GUAYAQUIL	PROD 14	3597			ABOGADO7		14to CIVIL	15497	ORDINARIO	132
166381926	NOMBRE_CLIENTE 15	GUAYAQUIL	PROD 15	3695			ABOGADO3		15to CIVIL	16595	EJECUTIVO	142

Elaborado por: Ronald Verdezoto y Jacqueline Bonifaz

## **INFORME ASIGNACION DE CARTERA**

Generar reporte de cartera resumen y detallado de la cartera asignada.

El reporte debe mostrar los siguientes valores agrupados por columna:

- Casa de cobranza
- Usuario
- Campaña
- Número de clientes asignados
- Número de clientes gestionados
- Porcentaje de clientes gestionados
- Número de clientes por gestionar

## **INFORME DE CLIENTES EN PROCESO JURIDICO**

Se Genera este reporte detallado de clientes en proceso Jurídico, para informar a la Gerencia de cobranzas.

El reporte debe mostrar los siguientes valores por columnas:

- Número de cedula del demandado
- Nombre demandado
- Ciudad
- Producto
- Subproducto
- Tipo de producto
- Número de producto
- Saldo total (valor total de la deuda)
- Fecha último pago
- Valor último pago
- Abogado asignado
- Valor Cuantía
- Juzgado
- Número de juicio
- Tipo de juicio
- Código de etapa procesal
- Comentario de la etapa del juicio
- Próximo evento o próxima gestión judicial

**Tabla 28. Modelo de reporte de clientes en proceso jurídico**

CEDULA	NOMBRE DEMANDADO	CIUDAD	TIPO DE PRODUCTO	NÚMERO DE PRODUCTO	SALDO TOTAL	FECHA ÚLTIMO PAGO	ABOGADO ASIGNADO	CUANTÍA	JUZGADO	NÚMERO DE JUICIO	TIPO DE JUICIO	CÓDIGO DE ESTADO	ESTADO JURÍDICO	PRÓXIMO EVENTO O PRÓXIMA GESTIÓN
12230292	NOMBRE_CLIENTE 1	GUAYAQUIL	PROD 1	2323			ABOGADO1		1RO CIVIL	1223	EJECUTIVO	12	PRESENTACION	
23241123	NOMBRE_CLIENTE 2	GUAYAQUIL	PROD 2	2421			ABOGADO2		2DO CIVIL	2321	ORDINARIO	12	EMBARGO	
34251954	NOMBRE_CLIENTE 3	GUAYAQUIL	PROD 3	2519			ABOGADO3		3ro CIVIL	3419	EJECUTIVO	31	ADJUDICACION	
45262785	NOMBRE_CLIENTE 4	GUAYAQUIL	PROD 4	2617			ABOGADO4		4to CIVIL	4517	ORDINARIO	37	PRESENTACION	
56273616	NOMBRE_CLIENTE 5	GUAYAQUIL	PROD 5	2715			ABOGADO5		5to CIVIL	5615	EJECUTIVO	47	EMBARGO	
67284447	NOMBRE_CLIENTE 6	GUAYAQUIL	PROD 6	2813			ABOGADO6		6to CIVIL	6713	ORDINARIO	56	ADJUDICACION	
78295278	NOMBRE_CLIENTE 7	GUAYAQUIL	PROD 7	2911			ABOGADO7		7mo CIVIL	7811	EJECUTIVO	66	PRESENTACION	
89306109	NOMBRE_CLIENTE 8	GUAYAQUIL	PROD 8	3009			ABOGADO1		8vo CIVIL	8909	ORDINARIO	75	EMBARGO	
100316940	NOMBRE_CLIENTE 9	GUAYAQUIL	PROD 9	3107			ABOGADO2		9no CIVIL	10007	EJECUTIVO	85	ADJUDICACION	
111327771	NOMBRE_CLIENTE 10	GUAYAQUIL	PROD 10	3205			ABOGADO3		10mo CIVIL	11105	ORDINARIO	94	PRESENTACION	
122338602	NOMBRE_CLIENTE 11	GUAYAQUIL	PROD 11	3303			ABOGADO4		11mo CIVIL	12203	EJECUTIVO	104	EMBARGO	
133349433	NOMBRE_CLIENTE 12	GUAYAQUIL	PROD 12	3401			ABOGADO5		12mo CIVIL	13301	ORDINARIO	113	ADJUDICACION	
144360264	NOMBRE_CLIENTE 13	GUAYAQUIL	PROD 13	3499			ABOGADO6		13ro CIVIL	14399	EJECUTIVO	123	PRESENTACION	
155371095	NOMBRE_CLIENTE 14	GUAYAQUIL	PROD 14	3597			ABOGADO7		14to CIVIL	15497	ORDINARIO	132	EMBARGO	
166381926	NOMBRE_CLIENTE 15	GUAYAQUIL	PROD 15	3695			ABOGADO3		15to CIVIL	16595	EJECUTIVO	142	ADJUDICACION	

**Elaborado por: Ronald Verdezoto y Jacqueline Bonifaz**

Reporte de honorarios abogados.

Reporte que se genera en el momento que se le pagan los honorarios a los Abogados.

El reporte debe tener la siguiente información por columna:

- No. De consecutivo
- Abogado
- Ciudad
- No. De cuentas asignadas
- Valor total cartera asignada
- No. De cuentas recuperadas
- Valor recuperado
- Valor honorarios más IVA

Tabla 29. Reporte de honorarios abogados

No de consecutivo	Nombre Abogado	ciudad	No de cuentas asignadas	valor total cartera asign	No. De ctas recuperadas	valor recuperado	valor de Honorarios + iva

Elaborado por: Ronald Verdesoto y Jacqueline Bonifáz

#### 4.4.22 Estructura del microcrédito

**Monto:** Los montos que se otorgan para los microcréditos son desde \$500 y se establecen en base a la capacidad de pago, historial crediticio, moral del solicitante y destino del crédito.

Para los clientes con buenos antecedentes en el sistema financiero pero sin historial crediticio con la entidad financiera, el primer crédito debe ser acorde a la experiencia crediticia obtenida, procurando un incremento gradual si el solicitante lo requiere y se justifica. Para clientes sin un historial crediticio con el sector financiero formal, el primer crédito no debe ser mayor a \$2.500. Para los créditos recurrentes con LA ENTIDAD FINANCIERA, el oficial de Microcrédito podrá aplicar los siguientes criterios para determinar el monto recomendado siempre y cuando la nueva solicitud cumpla con todos los índices financieros establecidos para un crédito recurrente, sobre todo con respecto a los índices de cobertura y endeudamiento total.

Tabla 30. Criterio para determinación del monto

Clasificación del Crédito Anterior	Historial de Pago del crédito anterior	Incremento máximo Plazo actual < 6 meses	Incremento máximo Plazo actual > 6 meses
1	< 1 dividendo atrasado pero con menos de 7 días de mora total	Incremento máximo del 15% sobre el monto del crédito anterior con LA ENTIDAD FINANCIERA	Incremento máximo del 25% sobre el monto del crédito anterior con LA ENTIDAD FINANCIERA
2	< 2 dividendos atrasados o menos de 15 días de mora total	Incremento máximo del 10% sobre el monto del crédito anterior con LA ENTIDAD FINANCIERA	Incremento máximo del 15% sobre el monto del crédito anterior con LA ENTIDAD FINANCIERA
3	< 3 dividendos atrasados o menos de 30 días de mora total	Sin incremento sobre el monto del crédito anterior con LA ENTIDAD FINANCIERA	Sin incremento sobre el monto del crédito anterior con LA ENTIDAD FINANCIERA
4	> 3 dividendos atrasados o menos de 30 días de mora total	Rechazo de la solicitud	Rechazo de la solicitud

Elaborado por: Ronald Verdezoto y Jacqueline Bonifaz

**Tasa de Interés:** A todos los microcréditos de la entidad financiera se aplica la tasa máxima convencional publicada por el Banco Central del Ecuador y se calculará el interés en base a los saldos de capital.

La tasa de interés es fija para todos los microcréditos menores de un año y reajutable semestralmente para los créditos mayores a un año. La tasa es reajutable cada semestre.

Estas tasas de interés serán fijadas y revisadas de acuerdo a la rentabilidad del programa y a las condiciones del mercado.

### **Recargos**

**Recargos por mora:** En caso de atrasos en el pago de sus obligaciones, el cliente debe pagar las penalidades por ley, las cuales están de acuerdo a la tabla de multas de cobranzas aplicado a todos los productos de LA ENTIDAD FINANCIERA.

**Seguro de desgravamen:** (0.45% anual sobre el monto principal del crédito)

**Seguros básicos:** Los créditos con garantía prendaria tradicional y /o hipotecaria requieren seguro según disposición de la Superintendencia de Bancos, (0.35% anual).

**Reconocimiento de firmas:** El cobro será de \$10,00 y se efectivizará en el momento del desembolso.

**Plazos:** Para capital de operación el plazo mínimo es de 90 días. Para clientes con buena experiencia en la entidad financiera y/o clasificación A, la Central de Riesgos el plazo máximo será de 360 días.

Clientes con clasificación B en la Central de Riesgos y aquellos que no constan en la misma por carecer de antecedentes crediticios y que cumplan los parámetros de evaluación establecidos en esta política, el plazo máximo del primer crédito no debe exceder a los 6 meses.

Para capital de inversión, para clientes con calificación A, el plazo máximo es de 24 meses. Clientes con calificación B y aquellos que no constan en la misma por carecer de antecedentes crediticios y que cumplan los parámetros de evaluación establecidos, el plazo máximo del primer crédito no debe exceder los 12 meses.

**Garantías:** Las operaciones de microcrédito estarán respaldadas por la garantía quirografaria, prendaria (tradicional y no tradicional), o hipotecaria, de acuerdo al monto solicitado, tal como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 31. Tipos de garantía

Quirografario o sobre firmas (Garante)	Se exige para todos los créditos < \$5.000,00. Si no hay garantía prendaria tradicional o hipotecaria, requiere garante personal y la prenda no tradicional
Prendaria no tradicional	A todos los créditos < \$5.000,00
Prendaria Comercial ordinaria no inscrita	Se requiere en todos los créditos donde no haya garantía prendaria tradicional o hipotecaria
Prendaria tradicional	Créditos > \$5.000. Además es necesaria la Garantía quirografaria
Hipotecaria	Créditos > \$5.000. Además es necesaria la Garantía quirografaria

Elaborado por: Ronald Verdezoto y Jacqueline Bonifaz

**Forma de desembolso:** Se realiza un solo desembolso, en la cuenta de ahorro a nombre del cliente o a través de un cheque de caja a nombre del proveedor a solicitud del deudor.

**Forma de pago:** La forma de pago de estos créditos es por medio de cuotas mensuales iguales compuestas por capital, intereses, recargos y seguros. La aplicación de los pagos es de acuerdo al siguiente orden: pago de intereses por mora, comisión por gestión de mora, pago de intereses adeudados, seguros y pago de capital.

## RESPONSABILIDADES

**Gerente Nacional de Microcréditos.-** Dirige, coordina y controla la gestión y el desarrollo de los productos de microcrédito a nivel nacional. Es responsable de elaborar y enviar un reporte mensual sobre la colocación de créditos, la calidad de la cartera y el desempeño general del producto.

**Gerente de Sucursal.-** Aprueba dentro de los límites establecidos por el comité de crédito, es responsable de dar apoyo administrativo y operativo a los oficiales de crédito en las agencias que corresponden a su región.

**Supervisor de producto.-** Monitorea y controla a los oficiales de microcrédito asignados, apoyándolos en las visitas de campo: venta, relevamiento, seguimiento, recuperación y cobranza.

**Oficial de microcrédito.-** Es un funcionario responsable de la atención, promoción, análisis, recomendación, seguimiento, cobro administrativo y prejudicial del microcrédito. Es responsable de la recomendación de otorgamiento y de la administración de la cartera asignada.

**Oficial de producto.-** Brinda información presencial y telefónica al usuario en las agencias, verifica la situación de riesgo del usuario en el momento que desea aplicar, orientar a los clientes actuales y potenciales sobre sus inquietudes y necesidades, recepta y registra las solicitudes de crédito con toda la documentación.

**Asistente de Microcrédito.-** Ingresar los datos de la solicitud y demás formularios al sistema, elabora los contratos de préstamo, tablas de amortización, la hoja de operación y con toda la documentación de respaldo envía al oficial de producto para la firma respectiva.

**Jefe de Agencia.-** Responsable de dar apoyo administrativo y operativo a los oficiales de crédito.

**Área Legal y cobranzas.-** Revisa la instrumentación de la documentación de las garantías prendaria y tradicional del deudor y garante. Es responsable del cobro judicial de los créditos con mora mayor a 45 días, ejecuta las demandas judiciales de los créditos, gestiona todas las acciones del proceso de ejecución hasta efectuar el embargo de bienes. Ingresar además sus comentarios sobre la recuperación de los créditos.

**Unidad de Riesgo.-** Está a cargo de las siguientes funciones:

- Define la metodología de microcrédito.

- Define las políticas y la administración del riesgo del producto microcrédito.
- Elabora el manual de políticas y procedimientos, conjuntamente con el área comercial.
- Elabora los indicadores de control y calidad de la cartera.
- Vela por el cumplimiento de las normativas.

**Auditoría.-** Está a cargo de las siguientes funciones:

- Verifica el cumplimiento del manual de políticas.
- Control físico de las carpetas de los clientes de acuerdo a la disposición de la Superintendencia de Bancos.
- Control in situ de los clientes.

#### **4.4.23 Políticas para el otorgamiento del microcrédito**

##### **Perfil del cliente**

- Personas jurídicas o naturales entre 25 y 65 años.
- Tener un negocio microempresarial que le permita contar con capacidad de pago para el monto solicitado.
- Tener una antigüedad mínima de 1 año en el negocio como propietario.

##### **Antecedentes del Cliente**

- Calificación “A” o “B” en el sistema financiero (según la Central de Riesgo).
- Que no tenga créditos castigados y que no mantenga créditos en el departamento legal con alguna institución del sistema.
- Que no tenga cuentas cerradas (por cheques protestados, etc.)
- Que no tenga malos antecedentes con la entidad financiera.
- Que no tengan créditos vinculados según la Superintendencia de Bancos.

#### **INFORMACION MINIMA REQUERIDA**

##### **1. Información general**

- Fotocopia de la cédula de identidad y el RUC ( de ser el caso o aplica).

- En el caso de tener cuentas con la entidad financiera o con el sistema financiero, presentar los estados de cuenta de los últimos 3 meses.
- Fotocopia de planilla de servicios básicos: luz , agua, y teléfono, canceladas del último mes.
- Fotocopia de los documentos de la casa ( escritura, minuta o derecho de posesión, etc.) del cliente o del garante.
- Solicitud de crédito (del solicitante) completamente llenada y firmada.

## **2. Solicitud con Garantía Quirografaria y Prenda no tradicional.**

- Comprobación del trabajo, en el caso de ser un garante dependiente y si es garante independientemente debe presentar su RUC o la información financiera que permita evaluarlo.
- Para la constitución de la prenda no tradicional, LA ENTIDAD FINANCIERA exigirá al cliente lo siguiente:
  - La factura de compraventa del bien a preñar, si la tuviera.
  - Avalúo de los bienes a preñar efectuado por el Oficial de Microcrédito.
  - Registrar los bienes a preñar (en formato respectivo), indicando el número de serie, modelo, color, marca, etc.

## **3. Solicitud con Garantía Prendaria.**

- Para la constitución de la prenda, la entidad financiera exigirá al cliente la presentación de los siguientes documentos:
  - Título de propiedad de los bienes muebles a preñar.
  - Matrículas de los vehículos, de ser el caso.
  - Certificado de Gravamen de la Comisión de Tránsito que pesen sobre el vehículo.
  - Certificado de gravamen del Registro Mercantil del bien a preñar.
  - Avalúo del bien a preñar efectuado por peritos de la entidad financiera.
  - Póliza de seguro, la cual debe estar endosada a favor de la entidad financiera.

- Otros, si lo requiere el área legal de la entidad financiera.

#### **4. Solicitud con Garantía Hipotecaria**

- Para la constitución de la garantía hipotecaria la entidad financiera exigirá al cliente la presentación de los siguientes documentos:
  - Título de propiedad del inmueble a hipotecarse, debidamente inscrito.
  - Comprobante de pago del impuesto predial vigente.
  - Certificado de gravamen del Registro de la Propiedad, actualizado con su historial de dominio.
  - Avalúo del inmueble a hipotecar efectuado por peritos de la entidad financiera.
  - Póliza de seguro, la cual debe estar endosada a favor de la entidad financiera.
  - Todos los costos de constitución de la garantía correrán por el cliente, los honorarios por la constitución de la garantía lo asumirá la entidad financiera.

##### **4.4.24 Proceso**

En la metodología de microcrédito se combina el uso de la información para la determinación de la capacidad de pago, utilización de incentivos para los clientes con buen historial de repago (aumentos en los montos y mejores condiciones para los clientes con excelente historial de pago) y las garantías.

El Oficial de Microcrédito deberá analizar la información y tomará una decisión sobre la estabilidad familiar, moral de pago, capacidad empresarial, capacidad de pago, nivel de endeudamiento, factibilidad de la actividad empresarial y valor de la prenda, para su recomendación.

Para obtener la información necesaria para la toma de una decisión, el Oficial de crédito deberá realizar una visita de trabajo al negocio, a fin de levantar los

estados financieros, constatar la capacidad de generar ingresos del negocio y confirmar referencias.

En la visita al negocio, deberán brindar especial atención a aspectos tales como: destino, monto y cuotas del préstamo; flujo de ingresos y egresos, capacidad de pago del negocio, capacidad empresarial, moral, incluyendo referencias comerciales del solicitante, tipo, ubicación y nivel de riesgo de inmueble.

En la visita a la residencia se tiene especial atención a aspectos tales como: activos que pueden servir como garantía (inmuebles, terrenos, muebles y vehículos), calidad moral y el flujo de ingresos y egresos del hogar.

El oficial de microcrédito debe ingresar su recomendación en la Orden de Operación del sistema para que sea analizado por el nivel de aprobación respectivo, sustentando las condiciones del crédito para su aprobación, modificación o rechazo.

El Comité revisa de manera virtual la solicitud, las referencias bancarias y comerciales, el informe de central de riesgo, el análisis y recomendación contenido en el orden de operación verificando que cumpla con lo establecido en el manual de políticas y procedimientos para Microcrédito, pudiendo hacer las consultas y verificaciones que se consideren necesarias para el buen manejo del riesgo. El comité de microcrédito designado firma y sella en el sistema el acuerdo al nivel de aprobación respectivo.

### **Visita del Cliente en la Oficina**

Si el solicitante se presenta en la oficina sin tener una visita promocional previa, el Oficial de producto Microcrédito explicará el producto y le brindará un folleto del producto microcrédito.

Si después de la explicación, al potencial solicitante le interesa el crédito, el Oficial de producto de Microcrédito pre-califica al cliente con el Sistema. Si el cliente califica, se asigna un número de solicitud al cliente y le brinda una Solicitud de Crédito.

## **Solicitud de Crédito**

Mediante este documento se formaliza la solicitud de un crédito en forma escrita y con la firma del cliente, codeudores y garantes. En esta etapa es importante explicar al solicitante todas las condiciones del tipo de crédito que está solicitando, ya que este documento constituye la base para continuar el proceso de análisis y recomendación al Comité de Crédito.

La primera parte de la solicitud es llenada por el solicitante. Incluye datos generales del solicitante, su cónyuge, el negocio, los garantes, referencias bancarias y comerciales.

La segunda parte de la solicitud incluye los datos necesarios para la evaluación económica. Será llenada por el Oficial de Microcrédito conjuntamente con el solicitante durante la visita al negocio y en la residencia del solicitante.

Una vez que esté confirmada que las referencias bancarias y comerciales son buenas, el Oficial de Microcrédito realizará una visita al negocio y a la residencia para recoger los datos necesarios y elaborar el análisis económico y financiero.

### **4.4.25 Criterios de evaluación**

Con el fin de parametrizar y tecnificar el proceso de evaluación, se toman los siguientes criterios de evaluación:

#### **Carácter**

**Estabilidad Familiar:** Es un aspecto cualitativo muy importante que se debe considerar en el análisis de un solicitante. Los puntos que se observan son:

- Número de años en el lugar de residencia
- Número de cargas familiares
- Fuentes de ingreso alternativas para poder pagar el dividendo en el caso de que se presenten problemas en el negocio
- Referencias personales principalmente de los vecinos y proveedores.

**Moral de pago:** Al analizar la moral de pago se observa lo siguiente:

- Historial crediticio con el sistema financiero y en la entidad financiera
- Historial de pago de cuentas de servicios básicos y otras deudas
- Otros antecedentes

### **Capacidad**

**Capacidad empresarial:** Dentro de este aspecto se considera lo siguiente:

- Experiencia en la administración de su actividad económica
- Referencias comerciales, financieras y/o proveedores
- Apariencia del negocio

### **Capacidad de pago**

**Índices de rentabilidad:**

- Rotación de inventario (días) =  $\text{valor de inventario} / \text{costo de venta o producción} \times 30 \text{ días}$ .
- Margen de ganancia (Bruta) =  $\text{Ventas} - \text{Costo de Ventas} / \text{Ventas}$
- Margen de Utilidad =  $\text{Utilidad Operativa} / \text{Ventas}$
- Retorno sobre Activos (ROA) =  $\text{Utilidad Operativa} / \text{Activo Total}$

**Índices de Cobertura:**

- Relación Dividendo /Excedente =  $\text{Dividendo del Préstamo} / \text{Saldo disponible Familia}$
- Relación Dividendo / Utilidad Neta (negocio) =  $\text{Dividendo del préstamo} / \text{Utilidad neta del Negocio}$

### **Capital**

**Solvencia Económica o Nivel de Endeudamiento:**

- Liquidez =  $\text{Activo Corriente} / \text{Pasivo Corriente}$ , que indicará con cuanta disponibilidad cuenta el negocio para cubrir sus compromisos de corto plazo.

- Endeudamiento con Crédito (negocio) =  $\frac{\text{Pasivo Total} + \text{Crédito sugerido}}{\text{Activo Total} + \text{Crédito sugerido}}$ , este indicador mide el grado de endeudamiento del negocio.
- Relación Crédito /Total Egresos mensuales (negocio) =  $\frac{\text{Crédito}}{\text{Total Egresos mensuales} + \text{Costo de Ventas mensuales}}$ . Indica el monto máximo que se puede otorgar a un negocio en relación al total de egresos operativos totales más los costos de las ventas.
- Relación Crédito /Activo Corriente =  $\frac{\text{Crédito}}{\text{Activo corriente}}$ . Indica el monto máximo que se le puede otorgar a un negocio en relación al total de sus activos corrientes.
- Relación Crédito / Total Activo fijo =  $\frac{\text{Crédito}}{\text{Total Act. Fijo} + \text{Valor de Activo fijo}}$ . Solo para negocios de servicio.
- Relación Crédito / Total Activo Fijo (financiado) =  $\frac{\text{Crédito}}{\text{Total Activo fijo financiado}}$ . Se aplica a negocios comerciales y de producción.

#### **4.4.26 Sistema de control**

La política crediticia debe contener un programa general con respecto al alcance y distribución de créditos, así como la manera en la cual los créditos son otorgados, procesados y cobrados. Una buena política crediticia debe proporcionar la oportunidad para que los funcionarios de crédito presenten a consideración del directorio o su comité, créditos que ellos consideren prudentes y convenientes para la entidad dentro de las pautas establecidas. Esta flexibilidad debe ser rápida y adecuada a condiciones cambiantes.

Se debe considerar otros factores internos, tales como: quien debe o puede otorgar el crédito, en qué cantidad y que estructura normativa debe ser utilizada para asegurar el cumplimiento en las pautas y procedimientos establecidos por la institución.

Los integrantes del sistema deben ser personas con experiencia en evaluación crediticia comprobada dentro de la institución, (puede ser uno de los auditores internos de la institución financiera) ese bagaje de conocimientos le permitirá analizar la documentación y condiciones en la que se ha concedido el crédito.

El auditor debe inspeccionar las garantías que respaldan las operaciones de

los clientes, en forma periódica, con el propósito de verificar su existencia, estado de conservación y cobertura apropiada respecto a las operaciones que amparan su crédito.

El auditor interno debe incluir en un resumen los riesgos existentes frente a las garantías reales, analizando los avalúos, los registros de ingresos y los reportes de inspección.

#### **a.- Revisión de la Solicitud de Microcrédito**

Este proceso involucra la revisión del formulario denominado Solicitud de microcrédito, el mismo que incluye las siguientes partes:

- Datos del microcrédito
- Datos personales
- Referencias del solicitante
- Datos del Garante
- Referencias del garante
- Estado de situación financiera del solicitante
- La relación con la entidad financiera

Ilustración 47. Solicitud de microcrédito

Lugar y Fecha		Cta. Cte No.	
Valor del microcrédito (\$/.)		Plazo	
Destino del microcrédito			
<b>LUGAR DE INVERSION</b>			
Ciudad		Provincia	
<b>DEUDOR</b>			
Nombres y Apellidos		Ced. Id.	Profesión
Edad	Nacionalidad	Estado civil	Nombre Cónyuge Cargas
Dirección residencial		Telf.	Tiempo resid.
Empresa donde trabaja		Cargo	Antigüedad
<b>REFERENCIAS</b>			
Cta. No.		Comercial	Teléfono
Cta. No.		Comercial	Teléfono
<b>GARANTE</b>			
Nombres y Apellidos		Ced. Id.	Profesión
Edad	Nacionalidad	Estado civil	Nombre Cónyuge Cargas
Dirección residencial		Telf.	Tiempo resid.
Empresa donde trabaja		Cargo	Antigüedad
Dirección del trabajo		Teléfono	Ciudad
<b>REFERENCIAS</b>			
Cta. No.		Comercial	Teléfono
Cta. No.		Comercial	Teléfono

\_\_\_\_\_

Solicitante

\_\_\_\_\_

Garante

## Constatación del Reporte de Visita

El reporte de visita y los informes de visita deben contener información cualitativa relevante respecto a:

Aspectos Productivos:

- Activos propios o alquilados.
- Fuentes de aprovisionamientos.

Aspectos comerciales:

- Producto o líneas de producto.
- Calidad y precio.
- Características del mercado.
- Competencia.

Ilustración 48. Reporte de visita

Reporte de Visita	
Fecha:	Guayaquil,
Participantes:	
Entidad financiera	Importe: \$ ,oo
	Plazo: meses
MICROEMPRESA:	Cuotas vencidas:
	Calificación:
Asunto:	Visita
RESULTADO:	
	Suscriben:
Por la entidad financiera	_____
Por la microempresa:	_____

#### **4.4.27 Revisión y análisis de los microcréditos.- Verificación de la utilización del Crédito**

Se debe analizar varios elementos fundamentales antes de la existencia de la relación cliente-entidad financiera, los cuales permitirán prevenir riesgos innecesarios. A continuación indicamos algunos de estos elementos:

1) Verificar:

- a) La información ingresada en el sistema de créditos.
- b) Domicilio del titular y garante.
- c) Garantías del titular y garante.
- d) Negocio o actividad económica.
- e) Inventarios.

2) Verificar el propósito del microcrédito:

- Capital de trabajo.
- Adquisición de activos.
- Reemplazo de deuda existente.
- Iniciación de una nueva microempresa.

3) Análisis Cualitativo:

- Riesgos claves de la microempresa.
- Proveedores.
- Compradores.

4) Análisis cuantitativo:

- Capital de trabajo.

- Estructura de endeudamiento.
- Nivel de ventas.
- Costos.
- Márgenes brutos y netos de utilidad.

#### **4.4.28 Análisis Financiero de los microempresarios Prestatarios**

Un análisis adecuado de los estados financieros proporciona una valiosa introspección de la condición financiera y operaciones de la microempresa. Por lo tanto, tal análisis es importante para el área de Auditoría de la institución financiera la cual se encargará de este control.

Hoy en día, la evaluación de crédito no es más ya un asunto de relaciones personales. Los estados financieros, y más específicamente, la interpretación individual que el otorgante de crédito da a los mismos, es el determinante de las decisiones crediticias.

El análisis de estados financieros es un trabajo arduo que consiste en efectuar un sinnúmero de operaciones matemáticas calculando variaciones en los saldos de las partidas a través de los años, así como determinando sus porcentajes de cambio. Las cifras obtenidas son como todos los números, de naturaleza fría, sin significado alguno a menos que se los interprete y con ello poder detectar los puntos fuertes y débiles de la microempresa cuyos estados se están analizando.

#### **4.4.29 Verificación de saldos promedios y transacciones que el cliente mantiene con la institución.**

Como primer paso se debe proceder al análisis de los saldos promedios y transacciones que el cliente mantiene en la institución bancaria, elaborando un plan de manejo de cuenta, lo que permitirá conocer cuales son las oportunidades más significativas y la estrategia para aprovecharlas, además el flujo de fondos que tiene y donde podemos rentablemente intervenir. Se debe concluir en definir la rentabilidad de la cuenta (analizando las cifras altas y bajas) mediante un plan histórico y proyectado.

#### **4.4.30 Análisis de las referencias bancarias y comerciales**

Mediante el análisis de las referencias bancarias y comerciales se establecerá la reputación que tiene el cliente en relación al cumplimiento de obligaciones y compromisos bancarios y/o comerciales, pues las referencias es la evidencia misma para comprobar o desmentir lo anterior. Se debe medir la calidad de cliente mediante la información (antecedentes) provista a la entidad financiera.

Además de todos estos controles se debe realizar un seguimiento interno que incluya:

- Realizar un arqueo diario de los pagos que corresponden a los cobros de los dividendos de microcréditos otorgados.
- Realizar una verificación de las garantías constituídas a favor de la entidad financiera.
- Determinar si es razonable el número de clientes a los cuales el Comité de Crédito ha autorizado el límite máximo de crédito.
- Verificar si se cumplen todas las políticas y procedimientos de créditos en el otorgamiento de los mismos.

#### **4.4.31 Resolución del crédito**

**Recomendación:** Todas las operaciones de crédito deben ser sustentadas a través de una "Recomendación de Crédito", la cual se ingresa en la Orden de operación. La recomendación debe incluir comentarios sobre cada criterio de evaluación.

**Aprobación:** El Comité de Crédito revisa de manera virtual la solicitud, las referencias bancarias y comerciales, los datos de la Central de Riesgo, el análisis y recomendación contenido en la Orden de operación.

El Comité de Crédito hace comentario en la Orden de operación, bajo que condiciones se aprueba o niega la solicitud, si existen modificaciones a la recomendación del Oficial y posibles observaciones, luego se ingresan sus iniciales en el sistema.

**Documentación:** El Asistente de Microcrédito prepara los documentos requeridos para efectuar el desembolso y envía al Oficial de Producto que receipta la forma del cliente. Los documentos incluyen:

- Contrato de préstamo
- Tabla de amortización
- Garantía comercial ordinaria
- Declaración de estado civil
- Carta de autorización para debitar de la cuenta los pagos mensuales

Los contratos y otros documentos que sustentan las garantías prendarias tradicionales o Garantías hipotecarias son preparados por el área legal según las normas ya establecidas por la entidad financiera.

**Desembolso y Acreditación:** Los desembolsos se llevarán a cabo en las sucursales ubicadas en las capitales principales las que atenderán los requerimientos de las agencias aledañas.

El área de Cartera de las sucursales será responsable de revisar la documentación y los datos en la Orden de Operación, verificando que los documentos concuerden con la Orden de Operación. El desembolso se lo realiza en una cuenta de ahorro.

**Archivo:** La información de carácter cuantitativo y cualitativo es recopilada por el Oficial de Microcrédito, la asistente de microcrédito verificará y archivará las carpetas y estarán bajo su responsabilidad. El contenido de las carpetas se hará en función de un índice ya establecido por la entidad financiera, para el control a través de las auditorías que se realizarán.

## **GESTION DE COBRANZA ADMINISTRATIVA**

El oficial de Microcrédito es el responsable de la recuperación administrativa de los créditos en mora hasta 45 días de atraso. La cobranza administrativa incluye las siguientes etapas:

- Visita presencial (cobranza preventiva y correctiva)

- Identificación del problema (cobranza preventiva y correctiva)
- Alternativas de solución (cobranza correctiva)

Visita presencial: Identificar y analizar aquellos comportamientos o situaciones que se pueden generar en el flujo de ingresos de cada cliente:

- Bajas o altas en inventarios
- Afluencia de clientes
- Situación de los empleados (si aplica)
- Problemas con proveedores
- Estado y mantenimiento físico del negocio
- Salud del prestatario (a)
- Problemas familiares

Identificación de problemas y alternativas de solución: Si al investigar una cuenta en mora, se establece que las causales del no pago obedecen a un problema estructural, deberán buscarse y plantearse alternativas de solución.

La Gerencia de Microcrédito y los supervisores de producto, apoyarán a los Oficiales de Microcrédito en el cobro prejudicial de los créditos con mora mayor a 15 días. Se definirán acciones específicas para cada caso y elaborarán un cronograma de visita a los deudores. Si los deudores y garantes se presentan, se intentará un arreglo exigiendo el pago para una fecha determinada, evitando dar mayor plazo.

Para los clientes no localizados en las visitas, el Oficial de Microcrédito agotará todas las gestiones pertinentes. A pesar de no haber alcanzado los 45 días de mora, una vez agotados todos los medios el oficial de microcrédito deberá realizar, el traslado de la carpeta al área legal para su cobro por la vía judicial.

## **Tarjetas de Crédito**

### **Reestructuraciones de clientes de tarjeta de crédito**

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

- ✓ Las Reestructuraciones de deuda, se realizarán una sola vez por cliente; en caso de que un cliente se haya atrasado nuevamente y proponga otra reestructuración, solamente se realizará si el cliente cancela el 50% de lo vencido y se mejora sustancialmente la posición de la entidad financiera con respecto a:

Garantía

Fuente de Pago

- ✓ Para todo tipo de Reestructuraciones, el Deudor deberá firmar un documento, ya sea Pagaré y Contrato de Mutuo, según el monto, y para tal efecto deberá también firmar la Cónyuge y el Garante o Fidor Solidario, sin olvidar el “formato único” que se ha establecido para consignar estos acuerdos con el deudor.
- ✓ Los deudores deben realizar el pago del 100% de los intereses vencidos, el 100% de los “otros vencidos” y un porcentaje de capital vencido que varía dependiendo de la altura de mora y del riesgo del cliente.
- ✓ Cuando se trate de una reestructuración de una Tarjeta de crédito, la calificación del cliente será “C”. de acuerdo a la normativa Bancaria.

- ✓ Las reestructuraciones de tarjeta de crédito sólo se darán si la tarjeta se encuentra debidamente bloqueada.
- ✓ Las excepciones que se den en las reestructuraciones por el pago inicial o el plazo, deben ser aprobadas por la gerencia nacional de Cobranzas y estas dependerán de la situación económica.
- ✓ Atribuciones a fin de aprobar:
- ✓ Si se trata de una persona natural, el análisis y aprobación de la misma será responsabilidad de la Gerencia de Cobranzas.

#### **CARACTERISTICAS DE LAS REESTRUCTURACIONES DE TARJETA DE CREDITO.**

- Se podrá reestructurar a todos aquellos Clientes con problema de mora que posean voluntad y capacidad de pago.
- La tasa de interés para todo tipo de arreglo será la máxima permitida por el organismo regulador del sistema financiero.
- El plazo máximo a reestructurar una tarjeta de crédito es hasta 24 meses.
- Las excepciones por plazo mayores será dada por la jefatura de Cobranzas de manera anticipada.

#### **REFINANCIAMIENTO DEL MINIMO A PAGAR PARA CLIENTES DE TARJETA DE CREDITO**

Producto de normalización destinado únicamente a las tarjetas de crédito, éste producto se utiliza cuando los clientes se encuentran al día y por algún motivo, desean que las cuotas de su tarjeta de crédito sean menores a las que actualmente presenta.

- Un cliente sólo podrá acceder 2 veces al Refinanciamiento de su mínimo a pagar al año y no podrán ser de forma consecutiva.
- Para que pueda ser posible la refinanciación debe abonar mínimo el 50% de la cuota de la tarjeta de crédito o el valor vencido y debe enviar tramite de soporte

- El Refinanciamiento se lo podrá realizar durante mes gestión de cobro.
- El deudor deberá diligenciar el “formato único” que se ha establecido para consignar esta clase de acuerdos, o carta del cliente aceptando el costo por servicios, las aceptaciones de refinanciamientos ofrecidas vías telefónicas deben quedar grabadas
- Cualquier excepción a estas reglas son consultadas a la gerencia Nacional de Cobranzas con la aprobación de la gerencia de Riesgos

Proceso de refinanciación de tarjeta de crédito.

El cobrador en su gestión telefónica determina los deudores que requieren de esta clase de negociación, es así que diariamente una vez detectados (cliente, No de Obligación) envía a la bandeja del **Negociador** a fin de que éste cierre la refinanciación.

El negociador alista su agenda de clientes para refinanciación, los cita a fin de recordarles las políticas y requisitos, diligenciar el formato único creado para el efecto (con la toma de la firma del deudor) y el recaudo de los documentos para tal fin, es de anotar por una parte que, aunque no es obligatorio, el negociador velara que en todos los casos se diligencie pagare con la toma de la firma del deudor a fin de blindar a la entidad financiera en posibles procesos jurídicos en el futuro y de otra, que estos deudores estarán en su bandeja por espacio de 7 días calendario a fin de controlar la labor diligente de éste. En oficinas donde no exista negociador esta labor de recepción y toma de firma del deudor la desarrollara el funcionario y/o Jefe de Oficina.

Esta clase de negociación no se ofrecerá de manera indiscriminada a nuestros clientes al día, se hará previa revisión y análisis del Jefe de Cobro Administrativo.

## **DACIONES EN PAGO**

Es el arreglo efectuado con el cliente que posee préstamo en mora y no tiene capacidad de pago, entregando el bien mueble o inmueble en garantía como pago total o parcial de sus obligaciones con la entidad financiera.

Los requisitos para evaluar una dación en pago son:

- Carta ofreciendo el bien en dación en pago, en la cual indique los motivos de tal ofrecimiento.
- Avalúo realizado por un perito asignado por la entidad financiera con una vigencia no superior a los 2 meses.
- Certificados de Registro de la Propiedad / Registro Mercantil con una vigencia no superior a 30 días
- En el caso de inmuebles, se deben anexar los recibos de pago de los servicios públicos debidamente cancelados.

El deudor debe entregar el inmueble libre de cualquier deuda y/o gravamen diferente al constituido con la entidad bancaria

Estos ofrecimientos serán autorizados únicamente por la Gerencia de Riesgos

### **CONDONACIONES**

Las condonaciones se realizarán en caso del pago total de la deuda y se podrán exonerar gastos de cobranza, intereses por mora, intereses corrientes, costas procesales y honorarios de Abogado según el caso.

Así mismo, se podrán aplicar cuando se trate de cartera castigada, donde se evaluara el tiempo de castigo y se podrán conceder porcentajes de condonación sobre el capital así:

<b>Fecha de Castigo</b>	<b>Porcentaje de Capital a Condonar</b>
Mayor a Cinco Años	50%
Entre Cinco y Tres Años	30%
Menos de Tres y mayor a 1 Año	10%

En estos casos se condonaran el 100% de los intereses y de las cuentas por cobrar si las hubiere.

Se presentaran a consideración para cualquier tipo de condonación en los siguientes casos:

- Cuando se presenta a cancelar un tercero que no tiene nada que ver en la obligación y no se tiene garantías.
- Si el cliente o codeudor ofrecen pagar la deuda en efectivo y en un corto plazo.
- Observando la buena voluntad del cliente en solventar su problema de mora pero no teniendo la capacidad de pago para afrontarla debido al interés acumulado por los días mora.

Una vez los Jefes de cobranza verifiquen que el deudor cumple con las consideraciones anteriores, deberá tramitarla ante los siguientes entes de aprobación:

#### **Gerente de Cobranzas**

Autorización hasta un máximo de \$2,000.00 en la sumatoria de todos los productos por cliente y considerando los siguientes porcentajes:

- |  |      |
|--|------|
| • Gastos de cobranza hasta                     | 100% |
| • Costas Procesales (Casos vía Judicial) hasta | 100% |
| • Intereses por mora hasta                     | 100% |
| • Honorarios de Abogado hasta                  | 100% |
| • Intereses devengados                         | 50%  |

#### **Gerente de riesgo**

Montos hasta \$5.000, en la sumatoria de todos los productos por cliente y considerando los siguientes porcentajes:

- |   |      |
|---|------|
| • Seguros                                 | 100% |
| • Gastos de cobranza                      | 100% |
| • Costas Procesales ( Casos vía Judicial) | 100% |

- Intereses por mora 100%
- Intereses Devengados 100%

#### **OTRAS ATRIBUCIONES:**

Los montos superiores a usd 5000 serán aprobados por el nivel superior al Gerente de riesgo.

#### **4.4.32 Funciones área de cobranzas**

##### **Gerencia de cobranzas**

La Gerencia de Cobranzas realiza un seguimiento diario a la evolución y gestión del área, buscando que se logren los objetivos institucionales.

Las funciones de la Gerencia Nacional de Cobranzas son:

- Definición de las estrategias de gestión, acordes al comportamiento de la cartera.
- Control sobre los procesos de recuperación, en cada una de las etapas de cobro.
- Gestionar a nivel institucional las herramientas óptimas para el desarrollo de la cobranza.
- Realizar monitoreo de forma permanente para determinar el estado y evolución de la cartera a nivel nacional.
- Cumplir con las metas de recuperación.
- Realizar el cobro de los clientes que por sus características deban tener un manejo diferencial.
- Evaluar, calificar y definir el pago variable de las personas que trabajan en el área de cobranzas.
- Realizar capacitaciones sobre los temas de recuperación.
- Realizar de manera eficiente y oportuna todas las tareas asignadas por sus superiores.

### **Comité interno de cobranzas**

Este comité es el principal estamento operativo y de seguimiento dentro del proceso de cobranzas. Sus principales responsabilidades son:

- Evaluar mensualmente el comportamiento identificando la evolución de la cartera por cada una de las franjas de gestión.
- Se evaluarán, aprobarán o negarán los diferentes proveedores de servicios de cobranza.
- Se estudiarán y decidirán las operaciones de cartera que superen las atribuciones del área de recuperación.

Los integrantes de este comité, son:

- Gerente de Riesgo
- Gerente de Cobranzas
- Jefe de Cobro Administrativo
- Jefe de cobro Prejuridico
- Jefe de Cobro Jurídico

Las principales normas para el funcionamiento de este comité, son:

- Se realizará por lo menos una vez al mes.
- El quórum para celebrar el comité será de 2 personas.
- Se generará un acta resumen de los temas tratados

### **Jefe de cobro administrativo**

Es el encargado dentro de la franja de mora temprana y quien también tiene a cargo la gestión de los créditos que estando al día representen algún nivel de riesgo iniciando así cobro preventivo, también está a cargo de la cobranza integral de los clientes de Banca de consumo que estén en mora, inclusive de los sobregiros que dependiendo de su edad de mora serán cobrados por esta área, esto lo realiza a través del contact center.

El área de recuperación administrativa tendrá a cargo el desarrollo de estrategias preventivas y persuasivas aplicables a la franja de 0 a 90 días de mora.

**Las principales funciones del Jefe son:**

- Realizar seguimiento y apoyo a la gestión de cobranza de las obligaciones en la franja asignada.
- Realizar todas las definiciones de carácter operativo para que los funcionarios a su cargo puedan desempeñar correctamente sus funciones.
- Remitir al área correspondiente los reclamos o sugerencias de los clientes.
- Analizar la características de la cartera a su cargo y presentar los resultados en el comité interno, planteando nueva y mejores campañas.
- Estudiar y conceptuar sobre las propuestas de reestructuración de las obligaciones que se encuentran en el rango de mora asignado. Cuando el concepto es favorable se deberá proceder para la aprobación de acuerdo a las atribuciones autorizadas.
- Desarrollar las estrategias y campañas para los rangos asignados.
- Evaluar la gestión interna y externa de la franja asignada.
- Realizar de manera eficiente y oportuna todas las tareas asignadas por sus superiores.
- Tener conocimiento de la gestión integral de cobranza realizada a los principales clientes.
- Realizar seguimiento a los compromisos de pago.
- Realizar monitoreo a las llamadas realizadas por los agentes de cobranza, y con ello calificar y evaluar la calidad de dichas llamadas.
- Supervisar la gestión de los Cobradores, Visitadores, Negociadores, Auxiliares Operativos.

**Jefe de cobro pre jurídico**

- Lleva el control de la gestión interna pre jurídico de aquellos casos integrales que se están cobrando en esta área.

- Es el área encargada de enviar a cobro Jurídico aquellos casos integrales que ameritan enviar a cobro Jurídico.
- Hacer la asignación de la cartera a las agencias externas dependiendo de la efectividad de recuperación de cada una de ellas.
- Controlar y evaluar la efectividad de las agencias externas por lo menos una vez al mes.
- Reunirse con las agencias para revisar su efectividad y hacer planes de recuperación de la cartera de difícil cobro
- Visitar a las agencias por lo menos una vez al mes, sobre todo aquellas que no llevan un buen porcentaje de recuperación, con el propósito de revisar la gestión de cobro de los clientes de la entidad financiera, las personas asignadas a esta cartera, revisar la estructura de cobro que tiene la empresa y en general la situación económica y financiera de la empresa.
- Hacer reciclaje con la cartera que devuelven las agencias.
- Estar periódicamente revisando el índice de efectividad de las agencias y reemplazar aquellas que en los últimos 3 meses su efectividad ha estado por debajo del promedio nacional.
- Lleva el control de la cartera castigada que se encuentra en cobro en las agencias externas.

### **Jefe de cobro jurídico**

Es el encargado de realizar la gestión y administración de las morosidades superiores a 120 días para cartera de consumo y 150 días para cartera hipotecaria, a nivel nacional.

El control sobre la gestión realizada interna o externamente de cada una de las estrategias de la recuperación Jurídica lo realizará el Jefe de Cobro Jurídico o por cualquier otro funcionario que la Gerencia de Cobranzas le delegue esta función.

## **Estrategia Jurídica**

El control sobre la gestión realizada a los clientes que por sus características son enviadas a un cobro de carácter jurídico.

Es ésta área quien se encargará del cobro y negociación de la cartera castigada, que está en cobro Jurídico

Las principales funciones del Jefe de Cobro Jurídico son:

- Enviar todos aquellos casos, monoproducos o multiproducos, cuya decisión ha sido enviarlos a cobro Jurídico.
- Realizar seguimiento y apoyo a la gestión de cobranza de las obligaciones en poder de los Abogados.
- Realizar todas las definiciones de carácter operativo para los funcionarios a su cargo puedan desempeñar correctamente sus funciones.
- Remitir al área correspondiente los reclamos o sugerencias de los clientes.
- Analizar la características de la cartera a su cargo y presentar los resultados en el comité interno, planteando nueva y mejores campañas.
- Estudiar y conceptuar sobre las propuestas de reestructuración de las obligaciones que se encuentran en el rango de mora asignado. Cuando el concepto es favorable se deberá proceder para la aprobación de acuerdo a las atribuciones autorizadas.
- Desarrollar las estrategias y campañas para los rangos asignados.
- Evaluar la gestión interna y externa de la franja asignada.
- Realizar de manera eficiente y oportuna todas las tareas asignadas por sus superiores.
- Tener conocimiento de la gestión de cobranza realizada a los principales clientes.
- Realizar seguimiento a los compromisos de pago.
- Realizar visitas a los Estudios Jurídicos para evaluar su gestión de recuperación.
- Para la contratación de nuevos Abogados externos debe realizar las visitas correspondientes y conceptuar sobre estas.

- Evaluar la gestión de los Estudios Jurídicos, por lo menos una vez al mes y presentar esta evaluación a la Gerencia de cobranzas.
- Verificar que los Estudios Jurídicos y Abogados se encuentren cumpliendo con los tiempos procesales; se debe verificar cada mes con el reporte inicial que se tenga de la gestión de ellos.

### **Funciones del supervisor del contac center –cobro administrativo.**

Objetivo del cargo:

- Controlar que los gestores de Cobranzas cumplan con las políticas, normas procedimientos, reglamentos y controles establecidos para la recuperación de cartera
- Supervisar el cumplimiento de los estándares e indicadores de gestión establecidos para los Cobradores, Visitadores y Auxiliar operativo.
- Supervisar la recuperación de cartera asignada en las campañas
- Coordinar y administrar los recursos, tiempos y modalidades de la campaña de Cobranzas de acuerdo las premisas definidas.

### **Roles y responsabilidades:**

Como Supervisor de Cobranzas tiene a su cargo las siguientes funciones:

- Responder que los Cobradores a su cargo este preparado adecuadamente para inicial la jornada de trabajo.
- Orientar a los Cobradores y Visitadores ante cualquier duda que se produzca durante su gestión.
- Realizar todas las definiciones de carácter operativo para que los funcionarios a su cargo puedan desempeñar correctamente sus funciones.
- Remitir al área correspondiente los reclamos o sugerencias de los clientes.
- Realizar monitoreo a las llamadas realizadas por los agentes de cobranza, y con ello calificar y evaluar la calidad de dichas llamadas.
- Supervisar la gestión de los Cobradores, Visitadores, Negociadores y Auxiliares Operativos.

- Generar diariamente los reportes de las gestiones realizadas por los Cobradores, Negociadores y Visitadores en sus campañas asignadas, para análisis y acciones correctivas correspondientes.
- Identificar las necesidades de soporte de los Cobradores durante la gestiones de campañas y e informarlo al Jefe de Cobranzas.
- Identificar y proponer mejoras en las premisas de las campañas para alcanzar los porcentajes de recuperación establecidos.
- Mantener informado al Jefe de Cobranzas de las situaciones que requieren de su análisis y definición con el fin de encausarlas al proceso normal.
- Supervisar la correcta gestión de las campañas y el cumplimiento de los objetivos definidos para la campaña.
- Genera reportes diarios y mensuales de las gestiones, llamadas realizadas, clientes contactados y porcentajes recuperados de las campañas asignadas a los Cobradores.
- Generar, supervisar y analizar los reportes de las visitas y gestiones realizadas diarias y mensuales de los Visitadores.
- Supervisar y analizar los reporte de las Negociadores.
- Generar reportes diarios y mensuales de la recuperación de las Campañas por rangos de mora y Cobrador.
- Responder por el adecuado desarrollo de la gestión de los Cobradores y Visitadores, velando para que cuenten con los recursos necesarios y oportunos para el buen desempeño de la operación.
- Controlar y supervisar la entrega de las cartas impresas masivamente que son repartidas por el courier, así como controlar que el courier entregue bases de las gestiones realizadas y que cumpla con los tiempos establecidos para la generación de cartas y bases, a nivel nacional.

Otras responsabilidades:

- Organizar reuniones de seguimiento semanal con los Cobradores, Negociadores y Visitadores, para analizar y presentar soluciones a problemas presentados.

- Participar en las reuniones quincenales de cumplimiento de metas de campañas
- Cumplir con las políticas, normas, procedimientos, reglamentos y controles del Contact Center.
- Cumplir con las metas mensuales de las campañas asignadas, así como con las metas de llamadas y clientes contactados para las barridas de campañas dentro de los tiempos establecidos de acuerdo al rango de mora.
- Cumplir con los estándares e indicadores de gestión establecidos para este cargo.
- Todos aquellos que el Jefe de Cobranzas le asigne

### **Funciones de los auxiliares operativos de cobranza**

- Deben controlar y evaluar la emisión y envío de las comunicaciones,
- Identificar las cuentas con devolución de correo en el Sistema de Cobranzas para que no se envíe nuevamente la correspondencia hasta haber actualizado la dirección.
- Debe quedar grabado en el sistema de Cobranzas este tipo de acciones y la recepción por parte del gestor correspondiente.
- Se deben tramitar las solicitudes, quejas y reclamos recibidos con las áreas de solución respectiva.
- Actualización de referencias
- Proceso de emisión, administración y envío de correspondencia.
- Proceso de solicitud de documentos de garantías y solicitud de expedientes al archivo general.
- Problemas operativos.
- Protesto de cheques.

### **Procedimiento para realizar Visitas**

Una vez, el cobrador detecte deudores que requieran una visita, deudores mayores en saldo a 500 US, que superen los 10 días de mora o que sean

deudores renuentes (Para lograr su contacto, para recibir algún cheque\_y/o negociar directamente en el lugar de trabajo o de domicilio),

- Ingresarán en el Sistema de Cobranzas, en la bandeja del visitador los deudores a visitar que cumplan con los parámetros indicados.
- Diariamente, el Auxiliar Operativo, imprimirá las correspondientes comunicaciones y los formatos de visita, así como el listado hoja de ruta para entregar a los Visitadores.
- Con esta documentación, los Visitadores deberán iniciar su recorrido, teniendo en cuenta que la prioridad es el Contacto de los Deudores y la Negociación de algún acuerdo de pago.
- Dentro de la visita, es responsabilidad del Visitador,
  - Diligenciar tanto el formato visita como el listado hoja de ruta, indicando los motivos de la mora, los acuerdos de pago y otras observaciones importantes para la gestión,
  - Este formato visita debe ser firmado por la persona a la que haya contactado y de igual manera, ésta persona debe indicar la fecha en la cual, se le realizó dicha visita.
  
- Los Visitadores ingresaran diariamente la información al Sistema de cobranzas, ésta información permitirá validar su gestión, tener estadística de las causales de no entrega de cartas ítems que permitan medir su efectividad con posterioridad, y asegurar la debida actualización del sistema.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones:

-En conclusión se puede indicar que de acuerdo al primer objetivo planteado en la presente investigación se llegó a conocer la fundamentación teórica y conceptual de las cobranzas para créditos de consumo, definiciones, aspectos relevantes, ventajas desventajas, controles, políticas, reglamentos y procedimientos que regulan este tipo de actividad y las cuales son aplicables a las entidades del Sistema Financiero.

- Los créditos de consumo obtuvieron un crecimiento asombroso del 77% lo que demuestran que gran parte de los clientes utilizan créditos para cubrir sus necesidades de consumo personal, esto puede originar un sobreendeudamiento originando que no se llegue a cubrir los compromisos de pago de las operaciones obtenidas en el sistema financiero, así mismo refleja que no existe cultura de ahorro en gran parte del pueblo ecuatoriano puesto que datos tomados a febrero del 2013, de las carteras vigente y vencida de los créditos de consumo fueron de USD 7,470.4 millones y USD 464.9 millones, respectivamente, mientras que la cartera total se ubicó en USD 7,935.3 millones” (SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS, 2013)

- Al realizar la recopilación de datos y tabulación en referencia a las necesidades y falencias del departamento de crédito y cobranzas en el manejo de la Cartera de una institución financiera en particular se pudo evidenciar que el cliente está satisfecho del servicio en general que ofrece la entidad financiera dando como resultado un 79% que prefiere realizar una nueva solicitud de crédito, un 89% recomienda a la misma. El 27% considera que el monto prestado no cubrió su necesidad de capital, y es por eso que el 36% de los encuestados sugiere que debería aumentar los montos confrontando con su comportamiento de pago, y el 22% sugiere que los plazos se alarguen a fin de facilitar los pagos de su deuda. Con lo que se logra concluir que los clientes si están de acuerdo a que existan los créditos de consumo y además se encuentran satisfechos con el servicio que prestan las entidades financieras.

- En definitiva luego de realizada la presente investigación se propone el modelo de cobranzas para crédito de consumo otorgados por las instituciones del Sistema Financiero de la ciudad de Guayaquil el mismo que presenta diferentes procesos, reglamentaciones y políticas que deberán seguir los clientes, las empresas y las entidades financieras además se viabilizará conjuntamente la aplicación informática del Sistema de Administración de Cartera en las diferentes instituciones bancarias y de crédito de consumo para así optimizar los procesos de cobranza y control de cartera vencida siempre en concordancia a las leyes y reglamentos establecidos en el país.

### **Recomendaciones:**

-Una recomendación que se debe realizar es profundizar más sobre la valoración del riesgo crediticio de algunas instituciones financieras que presentan riesgos de cartera de consumo en el país.

- Se recomienda en base al análisis del objetivo segundo de la presente investigación que se deba realizar una verdadera concientización de la cultura del ahorro para que no exista tanto endeudamiento en la población Ecuatoriana lo que genera un sobreendeudamiento y acarrea un nivel de pobreza muy alto.

- Una de las importantes recomendaciones que se deben conocer es que las instituciones financieras que otorgan créditos de consumo a nivel nacional deberán estar siempre revisadas por la Superintendencia de Bancos y Seguros para que no exista riesgo de liquidez, y que los resultados deben ser expuestos al público.

- Se recomienda Utilizar el modelo de cobranzas de créditos de consumo propuesto junto al Sistema de Administración de Cobranzas (SAC) en las instituciones financieras en el Ecuador.

## BIBLIOGRAFÍA

- ACCION. (2013). smartcampaign.org/. Recuperado el 19 de 10 de 2013, de smartcampaign.org/: <http://smartcampaign.org/>
- ACCION. (01 de 11 de 2008). InSight de ACCIÓN. Recuperado el 05 de 11 de 2013, de InSight de ACCIÓN: <http://centerforfinancialinclusionblog.files.wordpress.com/2011/10/best-practices-in-collections-strategies-spanish.pdf>
- Beaufond, R. (2001). Fundamentos de Gerencia de Riesgo. Venezuela: Condilca.
- Buenas Tareas. (01 de 01 de 2013). Crédito y cobranzas. Recuperado el 04 de 11 de 2013, de Crédito y cobranzas: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Credito-y-Cobranza/7075527.html>
- BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2013). BASE DE DATOS: publicaciones y notas. Recuperado el 19 de 10 de 2013, de <http://www.bce.fin.ec/contenido.php?CNT=ARB0000203>
- Beaufont, R. (01 de 11 de 2005). GERENCIA Y CONTROL DE CREDITO Y COBRANZAS. Recuperado el 19 de 10 de 2013, de <http://www.monografias.com/trabajos32/gerencia-creditos/gerencia-creditos.shtml#cuentas>
- Carrión, G. (01 de 01 de 2012). www.buenas tareas.com. Recuperado el 31 de 10 de 2013, de www.buenas tareas.com: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Estefy/4114901.html>
- Bleger, J. (2003). Psicología de la conducta. México: Adventure.
- CORDOVA, E. (19 de 10 de 2013). CREDITO Y COBRANZAS. Recuperado el 19 de 10 de 2013, de CREDITO Y COBRANZAS: [http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/98/opt/credito\\_cobranza.pdf](http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/98/opt/credito_cobranza.pdf)
- DEFINICION ABC. (2013). definicionabc.com/general/cobranza.php. Recuperado el 19 de 10 de 2013, de

definicionabc.com/general/cobranza.php:<http://www.definicionabc.com/general/cobranza.php>

- EKOS NEGOCIOS. (31 de 10 de 2013). *www.El desarrollo inmobiliario desde el Puerto Principal*. Recuperado el 31 de 10 de 2013, de *www.El desarrollo inmobiliario desde el Puerto Principal*: <http://www.ekosnegocios.com/inmobiliario/Articulos/3.pdf>
- EL PRISMA. (01 de 08 de 2012). *Portal para ainvestigadores y profesionales*. Recuperado el 01 de 10 de 2013, de *Portal para ainvestigadores y profesionales*: [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/proceso administrativo/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/proceso_administrativo/)
- El Universo. (2011). *Consumo lidera crecimiento de créditos privados, con 30%*. <http://www.eluniverso.com/2011/02/28/1/1356/consumo-lidera-crecimiento-creditos-privados-30.html>. Bajado el 25 de Agosto de 2011.
- Gómez, L. (01 de 08 de 2008). *Repositorio Universidad Tecnica Equinoccial*. Recuperado el 19 de 10 de 2013, de *Repositorio Universidad Tecnica Equinoccial*: [http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/11255/1/34361\\_1.pdf](http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/11255/1/34361_1.pdf)
- Hernández, & Rodriguez. (2006). *INTRODUCCION A LA ADMINISTRACION*. México: McGraw-Hill.
- Koonts, H., & Weihrich, H. (2002). *ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACION*. México: McGraw Hill.
- Koontz, H., & Weihrich. (2002). *ADMINISTRACION UNA PERSPECTIVA GLOBAL*. México.
- Lonjenecker, J. (2007). *ADMINISTRACION DE PEQUEÑAS EMPRESAS*. México: Avant Grap.
- MERCAPER. (05 de 11 de 2013). *Evolución del Crédito en Ecuador*. Recuperado el 04 de 11 de 2013, de *Evolución del Crédito en Ecuador*: [http://www.mercaper.com/index2.php?option=com\\_content&do\\_pdf=1&id=33](http://www.mercaper.com/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=33)
- Nieto, S. (18 de 05 de 2010). *CREDITO AL CONSUMO*. Recuperado el 19 de 10 de 2013, de *CREDITO AL CONSUMO*: <http://mcm.ai.izt.uam.mx/documentos/tesis/Gen.07-O/Nieto-S-Tesis.pdf>

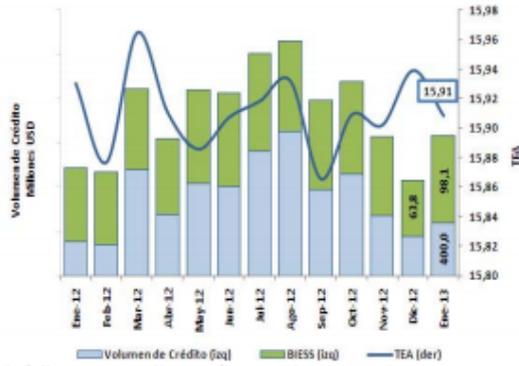
- Peters, T., & Waterman, R. (1984). EN BUSCA DE LA EXCELENCIA. Barcelona: Plaza & Janés.
- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. (2005). DICCIONARIO PANHISPANICO. Madrid: Santillana.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). ADMINISTRACION. México: Pearson.
- SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS. (29 de 04 de 2013). SINTESIS INFORMATIVA DIARIA. Recuperado el 19 de 10 de 2013, de SINTESIS INFORMATIVA DIARIA: <http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS>
- Thomas, U. (2010). EL PSICOASESOR. Recuperado el 19 de 10 de 2013, de EL PSICOASESOR: [http://www.elpsicoasesor.com/2010\\_11\\_01\\_archive.html](http://www.elpsicoasesor.com/2010_11_01_archive.html)
- 
- UNIVERSIDAD AUTONOMA DE MEXICO. (19 de 10 de 2013). fcasua.contad.unam.mx/. Recuperado el 19 de 10 de 2013, de fcasua.contad.unam.mx/: <http://fcasua.contad.unam.mx/index.html>

# ANEXOS

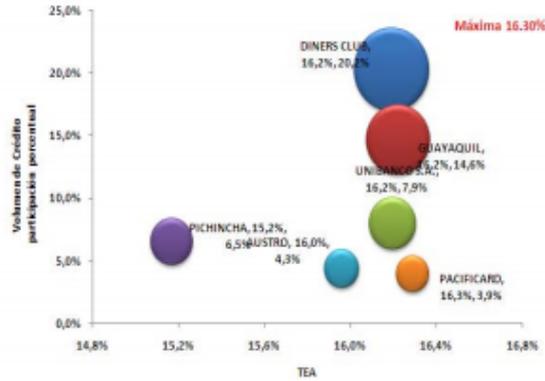
## Anexo 1

### VOLUMEN DE CRÉDITO, NÚMERO DE OPERACIONES, CRÉDITO PROMEDIO Y PLAZO DEL SEGMENTO DE CONSUMO

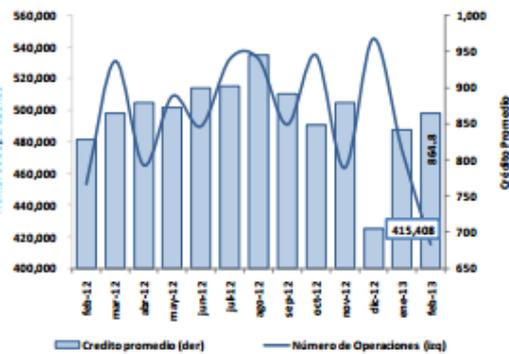
a. Volumen de crédito y TEA



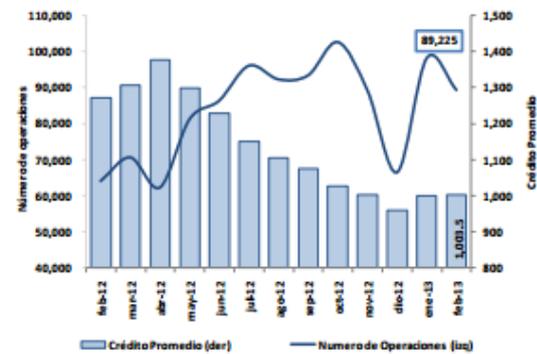
b. Contribución a la TEA (feb.)



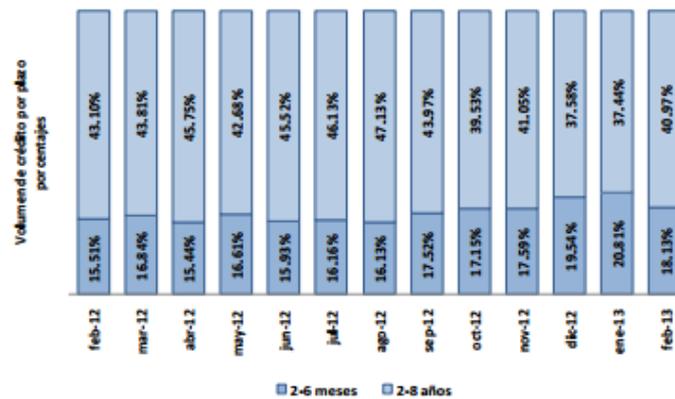
c. Crédito promedio y número de operaciones



d. Crédito promedio y número de operaciones BIESS



e. Volumen de crédito por plazo



Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE).

## Anexo 2

### GUIONES DE COBRANZA MONOPRODUCTO Y MULTIPRODUCTO

#### **Menores de 30 días de Mora**

Buenos Días/tardes/noches, Por favor el Señor/Señora \_\_\_\_\_

Buenos Días/tardes/noches, Señor/Señora \_\_\_\_\_, habla con (Nombre del Gestor) de la entidad bancaria, lo llamamos con referencia a su \_\_\_\_\_ (Producto/s vencido/s con prioridad); el motivo de mi llamada es confirmar con usted si ya realizo el pago de \_\_\_\_\_.

Si el cliente indica que NO,

Señor \_\_\_\_\_ le recordamos que la fecha de pago de sus producto/s \_\_\_\_\_ era el día \_\_\_\_\_. Cuando podemos contar con su pago? Cree que es posible efectuarlo en el día de mañana?

Si el cliente indica que SI,

Gracias Sr \_\_\_\_\_. Registro entonces su compromiso para mañana o \_\_\_\_\_, y confirmo su pago para el día por valor de \_\_\_\_\_.

Le recordamos que puede realizar el pago de su/s obligación/es o en cualquier oficina de la entidad bancaria.

Esperamos contar con su pago pendiente con vencimiento del día \_\_\_\_\_ por valor de \$ \_\_\_\_\_.

Muchas gracias por su compromiso con la entidad bancaria

Tenga un feliz día.

(Si el Cliente no realiza compromiso dentro de los 3 próximos días...)

Si pasada esta fecha aún no recibimos su pago, le estaremos llamando nuevamente para establecer un acuerdo o compromiso de pago más cercano. Este cliente ya debe estar en la lista de “ Promesas rotas”.

(Si el cliente indica que realizo el pago)

Señor \_\_\_\_\_, su pago aún no se encuentra debidamente aplicado, por lo cual, le solicito enviarnos copia del pago realizado al fax \_\_\_\_\_

Discúlpenos por este inconveniente y muchas gracias por su comprensión

Tenga usted un Feliz Día

En el evento que el cliente presente más de un producto vencido, se debe informar el día de vencimiento del producto y realizar compromiso de pago (La información de los productos debe ser suministrada en atención a la prioridad establecida con anterioridad).

### 30 días de mora: Monoproducto o multiproducto

Buenos Días/tardes/noches, Por favor el Señor/Señora\_\_\_\_\_

Buenos Días/tardes/noches, Señor \_\_\_\_\_ , habla con (Nombre del Gestor) de la entidad bancaria. Lo estamos llamando por causa de su/s crédito/s \_\_\_\_\_ya que a la fecha no vemos aún reflejado su pago por concepto del/los dividendo/s del/los mes/es \_\_\_\_\_

Pausa, esperando a que el cliente responda o tome la iniciativa.....

El motivo de mi llamada es confirmar cuándo podremos contar con su pago por el valor de \$ \_\_\_\_\_. (Valor en mora total)

Si el cliente no conoce, pero su valor en mora es el indicado....

El Valor de \$\_\_\_\_\_, corresponde a \_\_\_\_ (días en mora) y adicionalmente

Cliente ACEPTA promesa:

Sr/Sra \_\_\_\_\_ le confirmo pago para el día \_\_\_\_\_ por valor de \_\_\_\_\_.

(Realizar promesas de pago dentro de los 3 siguientes días y máximo 8 días)

Le sugiero realizar el pago en cualquier oficina de la entidad bancaria. Cuento con su pago, que tenga usted un feliz día.

Si el Cliente no acepta o realiza un compromiso de pago

Cuéntenos Sr. \_\_\_\_\_ que podemos hacer para ayudarle a cumplir este compromiso con la entidad financiera? Recuerde lo importante que es para ud mantener al día sus obligaciones ya que esto le permite acceder a todos los beneficios de ser cliente de la entidad bancaria

Gracias por su atención, cuento con su pago, para el día\_\_\_\_\_.  
Feliz día.

Cliente No ACEPTA promesa:

Sr/Sra \_\_\_\_\_ nuevamente le recuerdo que el vencimiento de su/s crédito/s \_\_\_\_\_, fue el día \_\_\_\_\_, por lo tanto, si su crédito/s\_\_\_\_\_ continúa/n en mora, lo estaremos contactando nuevamente, para concretar una fecha de pago.

Muchas gracias por su atención.

Feliz día.

### ANEXO 3.

#### 2 PAGOS VENCIDOS: monoproducción o multiproducción

Buenos Días/tardes/noches, Por favor el Señor/Señora

Buenos Días/tardes/noches, Señor \_\_\_\_\_, mucho gusto habla con (Nombre del Gestor) de la entidad bancaria, el motivo de mi llamada es confirmar si el día de mañana contamos con su pago por el valor de \$ \_\_\_\_\_.(Valor en mora total)

Si el cliente no conoce porque su valor en mora es el indicado....

El Valor de \$ \_\_\_\_\_, corresponde \_\_\_\_ (días en mora) del/os producto/s y adicionalmente \_\_\_\_\_ (días en mora)

Cliente No acepta:

El objetivo de nuestra llamada es encontrar en conjunto con ud una solución a su mora y lograr acordar una forma de pago para estos valores.

Le informamos que se reportará un deterioro de su calificación en la central de crédito por este motivo es conveniente que usted realice su pago el día de hoy.

De igual manera, le recordamos que en los próximos días, lo estará llamando nuevamente un asesor para realizar un compromiso de pago que le permita dejar su/s Credito/s \_\_\_\_\_ al día.

Cliente Acepta:

Sr/Sra \_\_\_\_\_ le confirmo pago para el día \_\_\_\_\_ por valor de \_\_\_\_\_.

(Realizar promesas de pago dentro de los 3 siguientes días)

Le sugiero realizar el pago en cualquier oficina de la entidad bancaria. Cuento con su pago, que tenga usted un feliz día.

## ANEXO 4.

### 3 PAGOS VENCIDOS: Monoproducto o Multiproducto

Buenos Días/tardes/noches, Por favor el Señor/Señora

Buenos Días/tardes/noches, Señor \_\_\_\_\_, mucho gusto habla con (Nombre del Gestor) de la entidad bancaria C.A. con el fin de confirmar su pago por la suma de \$ \_\_\_\_\_ (Valor total adeudado)

Cliente No acepta:

Es muy importante para usted que logremos encontrar un acuerdo de pago entre usted y yo, de forma tal que le permita cumplir con su/s obligación/es, mantenerse como Cliente vigente dentro de la entidad financiera y no cerrar las puertas no solo con la entidad bancaria sino también con el sector financiero.

La importancia de nuestra llamada es informarle que después con esta altura de días vencidos se generan gastos adicionales, además de que su historial en la central de crédito continua deteriorándose por este motivo es conveniente que usted realice su pago el día de hoy y de no ser así, dentro de los próximos días lo estará contactando un estudio jurídico encargado de este cobro.

Cliente Acepta:

Sr. /Sra. \_\_\_\_\_ le confirmo pago para el día \_\_\_\_\_ por valor de \_\_\_\_\_.

(Realizar promesas de pago dentro de los 3 siguientes días)

Le sugiero realizar el pago en cualquier oficina de la entidad bancaria. Cuento con su pago, que tenga usted un feliz día.

(Si el Cliente no tiene dinero pero desea negociar o reestructurar y se encuentra ubicado en Guayaquil, Quito y Cuenca)

Sr. /Sra. \_\_\_\_\_ si desea llegar a un acuerdo diferente de pago, puede acercarse al Negociador, ubicado en \_\_\_\_\_, quien le informará y le indicará como lograr un acuerdo de pago para normalizar su obligación.

## ANEXO 5

### **GUIÓN RECORDACIÓN DE PROMESAS DE PAGO/Monoproducto o Multiproducto**

Buenos Días/tardes/noches, Por favor el Señor/Señora

Buenos Días/tardes/noches, Señor \_\_\_\_\_ , habla con (Nombre del Gestor) de la entidad bancaria, el motivo de mi llamada es recordarle su compromiso de pago para el día de hoy, por lo que le agradecería indicarnos la hora en que lo va a realizar.

Cuento con su pago, por valor de \_\_\_\_\_ para el día de hoy a las \_\_\_\_\_

Muchas gracias por su atención, un feliz día.

Si el cliente indica que NO

Se le indicará lo correspondiente al NO del guión correspondiente a la altura de mora en la cual se encuentra

## ANEXO 6

### GUIÓN PROMESAS ROTAS/ Monoproducto o Multiproducto

Buenos Días/tardes/noches, Por favor el Señor/Señora

Buenos Días/tardes/noches, Señor \_\_\_\_\_, habla con (Nombre del Gestor) de la entidad bancaria; el motivo de mi llamada es confirmar si usted presento algún inconveniente con el pago que iba a realizar el día \_\_\_\_\_ por valor \_\_\_\_\_ ya que al día de hoy el sistema aún no registra su pago;

Pausa para esperar respuesta del cliente

Puedo contar con su pago para el día de hoy por valor de \_\_\_\_\_?

En caso de que el cliente indique que SI

Sr. \_\_\_\_\_ Confirмо pago para el día \_\_\_\_\_ por valor de \$\_\_\_\_\_.

Si el cliente indica que NO

Se le indicará lo correspondiente al NO del guión correspondiente a la altura de mora en la cual se encuentra

Muchas gracias por su atención, un feliz día.

## ANEXO 7

### GUIÓN COBRO PREJURIDICO INTERNO INTEGRAL/Monoproducto o Multiproducto

Buenos Días/tardes/noches, Por favor el Señor/Señora

Buenos Días/tardes/noches, Señor \_\_\_\_\_ , habla con (Nombre del Gestor) de la entidad bancaria; el motivo de mi llamada es alertarlo sobre su situación con la entidad financiera, no hemos recibido respuesta positiva sobre las múltiples gestiones que hemos hecho a fin de normalizar su/s obligación/es.

Pausa para esperar respuesta del cliente

Puedo contar con su pago para el día de hoy por valor de \_\_\_\_\_?

En caso de que el cliente indique que SI

Sr. \_\_\_\_\_ Confirmando pago para el día de hoy por valor de \$\_\_\_\_\_.

Si el cliente indica que NO

Es mi deber comunicarle que su/s cuenta/s tiene orden urgente para ser enviada a cobro jurídico y que si nuestro sistema no reporta su pago a la menor brevedad posible, nuestros abogados iniciaran el proceso jurídico en su contra

(Hacer ver al deudor el inminente inicio del proceso y las consecuencias legales y financieras que esto le traería.)

Muchas gracias por su atención, un feliz día.

## ANEXO 8

### **CARTAS.**

#### **Primera carta: 1 cuota vencida. Monoproducto**

#### **Carta para clientes con 10 días de vencido.**

Ciudad y Fecha

Señor (a):

XXXXXXXXXX

Dirección

Ciudad

Estimado Señor (a):

Usted es un Cliente importante para la entidad bancaria, por esta razón queremos comunicarnos con usted.

Por medio de la presente, le informamos que se encuentra vencida la cuota de su crédito (crédito de cartera o tarjeta de crédito) No. \_\_\_\_\_, por un valor de \$\_\_\_\_\_.

Estamos seguros que se trata de un error involuntario que se podrá solucionar con solo cancelar el valor atrasado, o si existe algún otro motivo por favor comuníquenoslo.

Confiamos en que al recibo de la presente usted procederá a efectuar el abono pendiente; en caso de que ya lo hubiere efectuado, solicitamos no tomar en cuenta esta comunicación.

**“LE RECUERDO QUE SU MEJOR RECOMENDACION COMERCIAL ES EL PAGO OPORTUNO DE SUS OBLIGACIONES”.**

Atentamente,

Gerencia Nacional de Cobranzas

**Segunda carta: 1 cuota vencida. Monoproducto**

**Carta para clientes con 20 días de vencido.**

Ciudad y Fecha

Señor (a):

XXXXXXXXXX

Dirección

Ciudad

Estimado Señor (a):

Usted es un Cliente importante para la entidad bancaria, por esta razón queremos otra vez comunicarnos con usted.

Por medio de la presente, le informamos que se encuentra vencida la cuota de su crédito (crédito de cartera o tarjeta de crédito ) No. \_\_\_\_\_, por un valor de \$\_\_\_\_\_.

Estamos pendientes que usted se comunique con nosotros para conocer los motivos de su atraso, venga a la entidad financiera y revisemos conjuntamente las posibilidades de arreglo.

Confiamos en que al recibo de la presente usted procederá a efectuar el abono pendiente; en caso de que ya lo hubiere efectuado, solicitamos no tomar en cuenta esta comunicación.

Atentamente,

Gerencia Nacional de Cobranzas

**Tercera carta: Carta con 30 días de vencido. Monoproducto**

Ciudad y Fecha

Señor (a):

XXXXXXXXXXXX

Dirección

Ciudad

Estimado Señor (a):

Usted es un Cliente importante para la entidad bancaria.

A la fecha, se encuentra con valores en mora correspondiente a su crédito No. \_\_\_\_\_, por un valor de \_\_\_\_\_

Lo invitamos a realizar el pago en el transcurso de los próximos 2 días y de esta forma se evite mayores inconvenientes en el futuro, como intereses de mora y gastos de cobranza.

El encontrarse al día en sus pagos le permite continuar siendo un Cliente de la entidad financiera y contar con los servicios y productos que necesita, manteniendo el vínculo y permitiendo continuar con nuestra relación.

Además, mantener valores en mora puede generar que su calificación de riesgo crediticio se vea afectada, y que por ésta causa se cierren sus accesos de financiación con la entidad financiera y con el Sector Financiero.

Si ya realizó el pago de su cuenta, por favor no tomar en cuenta esta comunicación.

Atentamente,

Gerencia Nacional de Cobranzas

## **Carta de 45 días de vencido. Monoproducto**

Ciudad y fecha

Señor (a):

XXXXXXX

Dirección

Ciudad

Estimado Señor (a):

A pesar de las diferentes gestiones de cobro realizadas, como llamadas , visitas y cartas enviadas, la mora en el pago de su obligación subsiste a la fecha.

Crédito No:\_\_\_\_\_ Valor \$\_\_\_\_\_

Por lo anterior, le otorgamos un plazo máximo de 48 horas, luego de entregada esta carta para que se comunique o se acerque a nuestras oficinas a realizar el pago.

En caso de no poder acercarse, por favor infórmenos que enviaremos a nuestro visitador para que lo acompañe a realizar su pago y de esta manera evitarle más inconvenientes.

Le recordamos nuevamente que, mantener valores en mora puede generar que su calificación de riesgo crediticio se vea afectada y por lo tanto en el sector financiero también.

Lo invitamos a normalizar su situación con nosotros, para que no se siga perdiendo los beneficios de ser un Cliente de nuestra entidad financiera.

Si ya realizo el pago de su cuenta, por favor no tomar en cuenta esta comunicación.

Atentamente,

Gerencia Nacional de Cobranzas

**Carta de 60 días de vencido: Monoproducto**

Ciudad y Fecha

Señor (a):

XXXXXXX

Dirección

Ciudad

Estimado Señor (a):

Por medio de la presente, lo invito para que se comunice con nosotros al tel. - \_\_\_\_\_ extensión \_\_\_\_\_ y hable con el supervisor de cobranzas, con quien usted puede analizar su situación y llegar a un acuerdo de pago de su obligación:

Crédito No. \_\_\_\_\_ Valor \$ \_\_\_\_\_

Esta invitación busca que conjuntamente encontremos una solución para el pago de su obligación que mantiene vencida e impaga en la entidad financiera a esta fecha. No pierda los beneficios de ser Cliente de ésta entidad. Estamos seguros que podemos seguir contando con usted y que llegaremos a un acuerdo.

Le recordamos nuevamente que, mantener valores en mora puede generar que su calificación de riesgo crediticio se vea afectada.

Es importante mencionarle que a mayor número de días en mora, mayor serán los costos que tendrá que asumir.

Atentamente,

Gerencia Nacional de Cobranzas

## Carta de 75 días de vencido: Monoproducto

Ciudad y Fecha

Señor (a):

XXXXXXX

Dirección

Ciudad

Estimado Señor (a):

Por medio de la presente lo invito a que se comuniquen con nosotros al tel. \_\_\_\_\_ extensión \_\_\_\_\_. Durante estos últimos 3 meses hemos tratado de obtener el pago de su producto en mora, pero a la fecha esto no ha sido posible.

Crédito No. \_\_\_\_\_ valor \$ \_\_\_\_\_

Usted se encuentra a pocos días de ser enviado a un Abogado para que a través de éste medio se inicien las acciones legales para regularizar y recibir el pago de la obligación contraída con la entidad financiera.

Estamos seguros que podemos seguir contando con usted y que llegaremos a un acuerdo. Esta invitación busca que conjuntamente encontremos una solución para el pago de su obligación que mantiene vencida e impaga en la entidad financiera a esta fecha.

De no acercarse o no realizar el pago correspondiente, iniciaremos las acciones legales y judiciales tendientes al cobro de su obligación en mora, con los consecuentes gastos judiciales y honorarios de abogados.

Atentamente,

Gerencia Nacional de Cobranzas

## Carta al garante u otros codeudores: Monoproducto

Ciudad y Fecha

Señor (a):

XXXXXXX

Dirección

Ciudad

Estimado Señor (a):

Por medio de la presente le informamos que el Sr. **[nombre del deudor]** mantiene la obligación vencida e impaga en la entidad financiera a esta fecha.

Crédito No. \_\_\_\_\_ Valor \$ \_\_\_\_\_

A pesar de los múltiples acciones realizadas por el Departamento de Cobranzas de la entidad financiera, el crédito arriba mencionado permanece en mora y no se ha logrado obtener algún tipo de acuerdo de pago con el Cliente.

En su calidad de GARANTE SOLIDARIO, comunicamos a usted que en caso que el Cliente Titular no se acerque a realizar el pago o a establecer un acuerdo de pago, tendremos que iniciar la acciones legales y judiciales en su contra, ocasionando además de los gastos legales los honorarios para el Abogado a cargo de iniciar el proceso.

Además, iniciar acciones legales de cobro, generará que su calificación de riesgo crediticio se vea afectada.

Por esta razón, lo invitamos a acercarse conjuntamente con el Titular para encontrar soluciones de arreglo a su valor en mora.

Evítese más inconvenientes y obtenga el compromiso del Deudor para asumir y cancelar los valores pendientes e incumplidos.

Atentamente,

Gerencia Nacional de Cobranzas

**Primera carta: 1 cuota vencida. Multiproducto**

**Carta para clientes con 10 días de vencido.**

Ciudad y Fecha

Señor (a):

XXXXXXXXX

Dirección

Ciudad

Estimado Señor (a):

Usted es un Cliente importante para la entidad bancaria, por esta razón queremos comunicarnos con usted.

Por medio de la presente, le informamos que se encuentran vencidas las siguientes cuotas de sus productos: ( Nombre, numero y valor de cada uno de los créditos en mora) :

Vehículo No. \_\_\_\_\_, por un valor de \$ \_\_\_\_\_

Vivienda No. \_\_\_\_\_ por un valor de \$ \_\_\_\_\_

Tarjeta No \_\_\_\_\_ por un valor de \$ \_\_\_\_\_

Queremos conocer la fecha en que hará su pago, para colocarse al día con sus obligaciones con la entidad financiera.

Si existe algún motivo por el cual usted no ha podido cancelar sus obligaciones, queremos conocerlos, la entidad financiera quiere ayudarlo para que usted las cancele y quede al día con sus obligaciones.

Confiamos en que al recibo de la presente usted procederá a efectuar el abono pendiente; en caso de que ya lo hubiere efectuado, solicitamos no tomar en cuenta esta comunicación.

Atentamente,

Gerencia Nacional de Cobranzas

## Segunda carta: 1 cuota vencida. Multiproducto

### Carta para clientes con 20 días de vencido.

Ciudad y Fecha

Señor (a):

XXXXXXXXX

Dirección

Ciudad

Estimado Señor (a):

Usted es un Cliente importante para la entidad bancaria, por esta razón queremos volver a comunicarnos con usted.

Le informamos que continúan en mora las siguientes cuotas de sus productos: (Nombre, numero y valor de cada uno de los créditos en mora)

Vehículo No. \_\_\_\_\_, por un valor de \$ \_\_\_\_\_

Vivienda No. \_\_\_\_\_ por un valor de \$ \_\_\_\_\_

Tarjeta No. \_\_\_\_\_ por un valor de \$ \_\_\_\_\_

Para la entidad financiera es muy importante que usted se comunice con nosotros para conocer sus posibilidades de pago, venga y conjuntamente haremos un plan de pagos, que le permitirá mejorar su situación y ponerse al día con la entidad financiera.

Si existe algún motivo por el cual usted no ha podido cancelar sus obligaciones, queremos conocerlos, la entidad financiera quiere ayudarlo para que usted las cancele y quede al día con sus obligaciones.

Confiamos en que al recibo de la presente usted procederá a efectuar el abono pendiente; en caso de que ya lo hubiere efectuado, solicitamos no tomar en cuenta esta comunicación.

Evite registro en las centrales de riesgo, que lo bloquee para obtener créditos en el sector financiero.

Atentamente,

Gerencia Nacional de Cobranzas

**Tercera carta: 1 cuota vencida. Multiproducto**

**Carta para clientes con 30 días de vencido.**

Ciudad y Fecha

Señor (a):

XXXXXXXXX

Dirección

Ciudad

Estimado Señor (a):

Usted es un Cliente importante para la entidad bancaria, por esta razón queremos volver a comunicarnos con usted.

Le informamos que continúan en mora las siguientes cuotas de sus productos: (Nombre, numero y valor de cada uno de los créditos en mora)

Vehículo No. \_\_\_\_\_, por un valor de \$ \_\_\_\_\_

Vivienda No. \_\_\_\_\_ por un valor de \$ \_\_\_\_\_

Tarjeta No. \_\_\_\_\_ por un valor de \$ \_\_\_\_\_

Para la entidad financiera es muy importante que usted se comuniqué con nosotros para conocer sus posibilidades de pago, venga y conjuntamente haremos un plan de pagos, que le permitirá mejorar su situación y ponerse al día con la entidad financiera.

El encontrarse al día en sus pagos le permite continuar siendo un Cliente de la entidad financiera y contar con los servicios y productos que necesita, manteniendo el vínculo y permitiendo continuar con nuestra relación.

Además, mantener valores en mora puede generar que su calificación de riesgo crediticio se vea afectada, y que por ésta causa se cierren sus accesos de financiación con la entidad financiera y con el Sector Financiero.

Confiamos en que al recibo de la presente usted procederá a efectuar el abono pendiente; en caso de que ya lo hubiere efectuado, solicitamos no tomar en cuenta esta comunicación.

Atentamente,

Gerencia Nacional de Cobranzas

## Carta de 45 días de vencido. Multiproducto

Ciudad y fecha

Señor (a):

XXXXXXXX

Dirección

Ciudad

Estimado Señor (a):

A pesar de las diferentes gestiones de cobro realizadas, como llamadas, visitas y cartas enviadas, la mora en el pago de sus obligaciones subsiste a la fecha.

Vehículo No. \_\_\_\_\_, por un valor de \$ \_\_\_\_\_

Vivienda No. \_\_\_\_\_ por un valor de \$ \_\_\_\_\_

Tarjeta No. \_\_\_\_\_ por un valor de \$ \_\_\_\_\_

Lo invitamos acercarse a nuestra oficina una vez usted reciba esta comunicación, para que nos cuente, cuando y como va hacer los pagos de sus créditos en mora, nosotros estamos para escucharlo y ayudarlo en el pago de sus obligaciones.

En caso de no poder acercarse, por favor infórmenos que enviaremos a nuestro visitador para que lo acompañe a realizar su pago y de esta manera evitarle más inconvenientes. Le recordamos nuevamente que, mantener valores en mora puede generar que su calificación de riesgo crediticio se vea afectada y por lo tanto en el sector financiero también. Lo invitamos a normalizar su situación con nosotros, para que no se siga perdiendo los beneficios de ser un Cliente de nuestra entidad financiera. Si ya realizo el pago de su cuenta, por favor no tomar en cuenta esta comunicación.

Atentamente,

Gerencia Nacional de Cobranzas

## Carta de 60 días de vencido: Multiproducto

Ciudad y Fecha

Señor (a):

XXXXXXX

Dirección

Ciudad

Estimado Señor (a):

Por medio de la presente, lo invito para que se comuniquen con nosotros al tel. \_\_\_\_\_ extensión \_\_\_\_\_ y hable con el supervisor de cobranzas, con quien usted puede analizar su situación y llegar a un acuerdo de pago de sus obligaciones:

Vehículo No. \_\_\_\_\_, por un valor de \$ \_\_\_\_\_

Vivienda No. \_\_\_\_\_ por un valor de \$ \_\_\_\_\_

Tarjeta No. \_\_\_\_\_ por un valor de \$ \_\_\_\_\_

Esta invitación busca que conjuntamente encontremos una solución para el pago de la/s obligación/es que mantiene/n vencida/s e impaga/s en la entidad financiera a esta fecha. No pierda los beneficios de ser Cliente de esta entidad financiera. Estamos seguros que podemos seguir contando con usted y que llegaremos a un acuerdo.

Le recordamos nuevamente que, mantener valores en mora puede generar que su calificación de riesgo crediticio se vea afectada.

Es importante mencionarle que a mayor número de días en mora, mayor serán los costos que tendrá que asumir.

Atentamente,

Gerencia Nacional de Cobranzas

## Carta de 75 días de vencido: Multiproducto

Ciudad y Fecha

Señor (a):

XXXXXXX

Dirección

Ciudad

Estimado Señor (a):

Por medio de la presente lo invito a que se comuniquen con nosotros al tel. \_\_\_\_\_ extensión \_\_\_\_\_. Durante estos últimos 3 meses hemos tratado de obtener el pago de sus productos en mora, pero a la fecha esto no ha sido posible:

Vehículo No. \_\_\_\_\_, por un valor de \$ \_\_\_\_\_

Vivienda No. \_\_\_\_\_ por un valor de \$ \_\_\_\_\_

Tarjeta No. \_\_\_\_\_ por un valor de \$ \_\_\_\_\_

Usted se encuentra a pocos días de ser enviado a un Abogado para que a través de éste medio se inicien las acciones legales para regularizar y recibir el pago de todas las obligaciones en mora, contraídas con la entidad financiera.

Estamos seguros que podemos seguir contando con usted y que llegaremos a un acuerdo. Esta invitación busca que conjuntamente encontremos una solución para el pago de su obligación que mantiene vencida e impaga en la entidad financiera a esta fecha.

De no acercarse o no realizar el pago correspondiente, iniciaremos las acciones legales y judiciales tendientes al cobro de su obligación en mora, con los consecuentes gastos judiciales y honorarios de abogados.

Atentamente,

Gerencia Nacional de Cobranzas

## Carta al garante u otros codeudores: Multiproducto

Ciudad y Fecha

Señor (a):

XXXXXXX

Dirección

Ciudad

Estimado Señor (a):

Por medio de la presente le informamos que el Sr. **[Nombre del deudor]** mantiene las siguientes obligaciones vencidas e impagadas en la entidad financiera a esta fecha.

Vehículo No. \_\_\_\_\_, por un valor de \$ \_\_\_\_\_

Vivienda No. \_\_\_\_\_ por un valor de \$ \_\_\_\_\_

Tarjeta No. \_\_\_\_\_ por un valor de \$ \_\_\_\_\_

A pesar de las múltiples acciones realizadas por el Departamento de Cobranzas de la entidad financiera, el crédito arriba mencionado permanece en mora y no se ha logrado obtener algún tipo de acuerdo de pago con el Cliente.

En su calidad de GARANTE SOLIDARIO, comunicamos a usted que en caso que el Cliente Titular no se acerque a realizar el pago o a establecer un acuerdo de pago, tendremos que iniciar las acciones legales y judiciales en su contra, ocasionando además de los gastos legales los honorarios para el Abogado a cargo de iniciar el proceso.

Además, iniciar acciones legales de cobro, generará que su calificación de riesgo crediticio se vea afectada.

Por esta razón, lo invitamos a acercarse conjuntamente con el Titular para encontrar soluciones de arreglo a su valor en mora.

Evítese más inconvenientes y obtenga el compromiso del Deudor para asumir y cancelar los valores pendientes e incumplidos.

Atentamente,

Gerencia Nacional de Cobranzas