



UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL

DEPARTAMENTO DE POSGRADO

MAESTRÍA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TRABAJO DE TITULACIÓN

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE

MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA

**LA ADMINISTRACIÓN DE COBRANZA PARA MEJORAR LOS
INDICADORES DE CARTERA EN INSTITUCIONES FINANCIERAS**

Autora:

ING. LORENA ELIZABETH JARAMILLO HANNA

Tutora:

MG. KELLY CARLOTA LEON TOMALA

GUAYAQUIL-ECUADOR

2022



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA	
FICHA DE REGISTRO DE TESIS	
TÍTULO: LA ADMINISTRACIÓN DE COBRANZA PARA MEJORAR LOS INDICADORES DE CARTERA EN INSTITUCIONES FINANCIERAS	
AUTOR: Lorena Elizabeth Jaramillo Hanna	TUTOR: Mg. Kelly Carlota León Tomalá
INSTITUCIÓN: Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil	Grado obtenido: Magister en Administración de Empresas
MAESTRÍA: Administración de Empresas	COHORTE: I
FECHA DE PUBLICACIÓN: 2022	N. DE PAGS: 112
ÁREAS TEMÁTICAS: Educación Comercial y Administración	
PALABRAS CLAVE: Instituciones Financieras, Bancos, Recursos financieros, Crédito, Préstamos	
<p>Las Instituciones Bancarias Privadas en el Ecuador han sido un pilar fundamental para la evolución económica y financiera del país, siendo su misión realizar una eficaz asignación de los recursos captados, así como también lograr estabilidad monetaria y financiera del sector. Los bancos cumplen una función específica en la economía de libre mercado, la cual consiste en actuar como intermediarios financieros entre ofertantes y demandantes de fondos. Por un lado, tienen la capacidad de estimular y recibir el ahorro de la ciudadanía, y por otro, distribuirlo entre los agentes económicos que lo necesitan para sus actividades de consumo, producción e inversión, considerando una tasa de interés. Debido a la relevante participación de los bancos en el Ecuador y que su principal actividad es otorgar créditos, es imperante que precautelen sus recursos monetarios y minimicen los riesgos de pérdidas al brindar financiamiento a sus clientes, por ello es imprescindible la administración adecuada de la cartera de crédito, y gestionar la recuperación efectiva de</p>	

<p>las operaciones vencidas para mantener indicadores de morosidad, cobertura, liquidez y solvencia adecuados. El presente trabajo de investigación tiene por objetivo analizar la importancia de la administración de la cobranza para mejorar los indicadores de cartera en las instituciones bancarias privadas del Ecuador.</p>		
<p>N. DE REGISTRO (en base de datos):</p>	<p>N. DE CLASIFICACIÓN:</p>	
<p>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</p>		
<p>ADJUNTO PDF:</p>	<p>SI <input checked="" type="checkbox"/></p>	<p>NO <input type="checkbox"/></p>
<p>CONTACTO CON AUTOR: Jaramillo Hanna Lorena Elizabeth</p>	<p>Teléfono: 0991063968</p>	<p>E-mail: ljaramilloh@ulvr.edu.ec</p>
<p>CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:</p>	<p>PhD. Eva Guerrero López Teléfono: 042596500 Ext. 170 E-mail: eguerrero@ulvr.edu.ec Directora del Departamento de Posgrado</p> <p>Mg. Violeta Rodríguez Basantes Teléfono: 042596500 Ext. 170 E-mail: vrodriguez@ulvr.edu.ec Coordinador de maestría</p>	

DEDICATORIA

De manera muy especial dedico este trabajo de investigación a Dios por ser quien me inspira diariamente para alcanzar mis ideales y propósitos de vida y me regala todos los dones necesarios para realizarlo.

A mi esposo, hijo, padres y hermanos por su amor incondicional, apoyo constante y ejemplo de valores y principios recibidos durante toda mi vida, que se convirtieron en los cimientos de mi crecimiento personal y profesional.

Lorena Elizabeth Jaramillo Hanna

AGRADECIMIENTO

A Dios por sus enseñanzas que llenaron mi mente y corazón, preparándome para el cumplimiento de los estudios de cuarto nivel.

A la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, directivos y docentes por el profesionalismo, coordinación, conocimientos y experiencias brindados durante el desarrollo de la maestría, que me fortalecieron en lo profesional y humano.

A la prestigiosa institución donde laboro, la cual me brindo siempre su respaldo y apoyo para mi crecimiento profesional.

A mi familia por su confianza, cariño y acompañamiento durante el tiempo que duró esta meta cumplida.

Lorena Elizabeth Jaramillo Hanna

INFORME ANTIPLAGIO

tesis

INFORME DE ORIGINALIDAD

9% INDICE DE SIMILITUD	8% FUENTES DE INTERNET	1% PUBLICACIONES	1% TRABAJOS DEL ESTUDIANTE
----------------------------------	----------------------------------	----------------------------	--------------------------------------

ENCONTRAR COINCIDENCIAS CON TODAS LAS FUENTES (SOLO SE IMPRIMIRÁ LA FUENTE SELECCIONADA)

< 1%

★ www.reicaz.es

Fuente de Internet

Excluir citas Activo
Excluir bibliografía Activo

Excluir coincidencias Apagado

TUTOR: Mg.: Kelly León Tomalá



CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Guayaquil, noviembre 15 Del 2021

Yo, Lorena Elizabeth Jaramillo Hanna Declaro Bajo Juramento, Que La Autoría Del Presente Trabajo e Corresponde Totalmente Y Me Responsabilizo Con Los Criterios Y Opiniones Científicas Que En El Mismo Se Declaran, Como Producto De La Investigación Realizada.

De La Misma Forma, Cedo Mis Derechos De Autor A La Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE De Guayaquil, Según Lo Establecido Por Las Normativas Institucionales Vigentes.

A handwritten signature in blue ink, reading "Lorena Elizabeth Jaramillo Hanna", is written over a horizontal line.

Ing, Lorena Elizabeth Jaramillo Hanna
C.C.

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR DE LA TESIS

Guayaquil, noviembre 15 de 2021

Certifico que el trabajo titulado “LA ADMINISTRACIÓN DE COBRANZA PARA MEJORAR LOS INDICADORES DE CARTERA EN INSTITUCIONES FINANCIERAS” ha sido elaborado por LORENA ELIZABETH JARAMILLO HANNA bajo mi tutoría, y que el mismo reúne los requisitos para ser defendido ante el tribunal examinador que se designe al efecto.



Mg. Kelly Carlota León Tomalá
C.C.

RESUMEN EJECUTIVO

Las Instituciones Bancarias Privadas en el Ecuador han sido un pilar fundamental para la evolución económica y financiera del país, siendo su misión realizar una eficaz asignación de los recursos captados, así como también lograr estabilidad monetaria y financiera del sector. Los bancos cumplen una función específica en la economía de libre mercado, la cual consiste en actuar como intermediarios financieros entre ofertantes y demandantes de fondos. Por un lado, tienen la capacidad de estimular y recibir el ahorro de la ciudadanía, y por otro, distribuirlo entre los agentes económicos que lo necesitan para sus actividades de consumo, producción e inversión, considerando una tasa de interés. Debido a la relevante participación de los bancos en el Ecuador y que su principal actividad es otorgar créditos, es imperante que precautelen sus recursos monetarios y minimicen los riesgos de pérdidas al brindar financiamiento a sus clientes, por ello es imprescindible la administración adecuada de la cartera de crédito, y gestionar la recuperación efectiva de las operaciones vencidas para mantener indicadores de morosidad, cobertura, liquidez y solvencia adecuados. El presente trabajo de investigación tiene por objetivo analizar la importancia de la administración de la cobranza para mejorar los indicadores de cartera en las instituciones bancarias privadas del Ecuador.

Palabras claves

Instituciones Financieras, Bancos, Recursos financieros, Crédito, Préstamos.

COLLECTION MANAGEMENT AND ITS IMPACT ON THE CREDIT PORTFOLIO: AN APPROACH TO ECUADORIAN PRIVATE BANKING INSTITUTIONS

Abstract

The Private Banking Institutions in Ecuador have been a fundamental pillar for the economic and financial evolution of the country, their mission being to carry out an efficient allocation of the resources raised, as well as to achieve monetary and financial stability in the sector. Banks fulfill a specific function in the free market economy, which consists of acting as financial intermediaries between suppliers and demanders of funds. On the one hand, they have the ability to stimulate and receive savings from citizens, and on the other, distribute it among the economic agents that need it for their consumption, production and investment activities, considering an interest rate. Due to the relevant participation of banks in Ecuador and that their main activity is to grant loans, it is imperative that they protect their monetary resources and minimize the risks of losses when providing financing to their clients, for this reason it is essential to properly manage the portfolio credit, and manage the effective recovery of overdue operations to maintain adequate delinquency, coverage, liquidity and solvency indicators. This article aims to analyze the importance of collection management to improve portfolio indicators in private banking institutions in Ecuador.

Keywords

Financial Institutions, Banks, Financial Resources, Credit, Loans.

INDICE GENERAL

Capítulo 1: MARCO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1. Tema	1
1.2. Planteamiento del problema.....	1
1.3. Formulación del problema	5
1.4. Sistematización del problema	5
1.5. Delimitación de la investigación.....	5
1.5.1.1. Delimitación Espacial	5
1.5.1.2. Delimitación temporal: Año 2019 al 2020.....	5
1.5.1.3. Delimitación del Universo: Instituciones Bancarias Privadas.	5
1.5.1.4. Delimitación del contenido:	5
1.6. Línea de Investigación	6
1.7. Objetivos de la Investigación.....	6
1.7.1.1. Objetivo General	6
1.7.1.2. Objetivos Específicos.....	6
1.8. Justificación de la Investigación	6
1.9. Idea a defender	8
1.10. Variables de Investigación	8
1.11. Análisis de las Variables	8
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	9
2.1. Marco Teórico.....	9
2.1.1. Cartera de Crédito	9
2.1.2. Riesgo de crédito.....	10
2.1.3. Administración de Cobranza.....	11
2.1.4. Técnicas de Cobranzas efectivas.....	11
2.1.5. Tasa de morosidad	12
2.1.6. Gestión de Cobro Judicial	12
2.2. Marco Conceptual.....	13
2.2.1. Administración de cobranza.....	13
2.2.2. Institución Bancaria Privada	13
2.2.3. Riesgo de Crédito.....	13
2.2.4. Indicador de Morosidad	14
2.2.5. Incumplimiento	14
2.2.6. Probabilidad de Incumplimiento.....	14
2.2.7. Nivel de Exposición del Riesgo de Crédito	14

2.2.8.	Tasa de Recuperación	14
2.2.9.	Severidad de la pérdida	15
2.2.10.	Pérdida esperada	15
2.2.11.	Sistemas de selección.....	15
2.2.12.	Sistemas de medición de riesgo	15
2.2.13.	Provisiones específicas	15
2.2.14.	Provisiones genéricas.....	15
2.2.15.	Segmentaciones.....	16
2.2.16.	Crédito bancario.....	16
2.2.17.	Activo Bancario	16
2.3.	Marco Legal.....	16
2.3.1.	Constitución de la República del Ecuador	17
2.3.2.	Código Orgánico Monetario y Financiero	18
2.3.2.1.	Crédito Productivo (Cuenta 1405)	20
2.3.2.2.	Crédito Comercial Ordinario (cuenta 1406)	21
2.3.2.3.	Crédito Comercial Prioritario (cuenta 1401).....	21
2.3.2.4.	Crédito de Consumo Ordinario (cuenta 1407)	22
2.3.2.5.	Crédito de Consumo Prioritario (cuenta 1402)	22
2.3.2.6.	Crédito Educativo (cuenta 1473)	22
2.3.2.7.	Crédito de Vivienda de Interés Público (cuenta 1408)	22
2.3.2.8.	Crédito Inmobiliario (cuenta 1403).....	22
2.3.2.9.	Microcrédito (cuenta 1404).....	22
2.3.2.10.	Crédito de Inversión Pública (cuenta 1474).....	23
2.3.3.	Normas de Control para las Entidades del Sector Financiero Público y Privado	23
2.3.4.	Código de Derechos del Usuario Financiero	25
2.3.5.	Código Orgánico General de Procesos	25
2.3.5.1.	Proceso Ejecutivo.....	25
2.3.5.2.	Proceso de Ejecución	27
2.3.5.3.	Proceso Monitorio.....	27
Capítulo 3: METODOLOGÍA/ANÁLISIS DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....		29
3.1.	Enfoque de la investigación	29
3.2.	Tipo de Investigación.....	29
3.2.1.	Investigación no experimental	29
3.2.2.	Investigación Transversal	30
3.2.3.	Investigación Documental.....	30

3.2.4.	Investigación descriptiva.....	30
3.3.	Diseño de la investigación	30
3.4.	Alcance de la investigación.....	31
3.5.	Población y Muestra	32
3.6.	Tipo de Muestra	33
3.7.	Métodos y técnicas investigación	34
3.7.1.	Método inductivo	34
3.8.	Técnicas investigación	35
3.8.1.	Entrevista	36
3.8.2.	Encuesta.....	42
3.8.3.	Revisión documental.....	53
3.9.	Presentación de los resultados.....	63
3.9.1.	Presentación de los resultados de la entrevista realizada	63
3.9.2.	Presentación de los resultados de la Encuesta.....	65
3.9.3.	Presentación de los resultados de la Revisión documental	66
CAPÍTULO 4: PROPUESTA.....		68
4.1.	Título.....	68
4.2.	Antecedentes.....	68
4.3.	Objetivo de la propuesta	68
4.3.1.	Objetivo de General	68
4.3.2.	Objetivos Específicos.....	69
4.4.	Justificación	69
4.5.	Descripción de la propuesta	69
4.6.	Propuesta.....	71
4.7.	Beneficios Propuesta.....	79
4.8.	Factibilidad de la aplicación	79
4.8.1.	Descripción de sujetos y empresas.....	79
4.8.2.	Factibilidad	80
4.8.2.1.	Técnica.....	80
4.8.2.2.	Económica.....	80
4.8.2.3.	Organizacional	80
4.8.3.	Limitación de la propuesta.....	81
4.8.4.	Limitación para la aplicación de la propuesta.....	81
4.9.	Beneficiarios	81
4.9.1.	Identificar el impacto del tema en la población general.....	81
4.9.2.	Beneficiarios directos.....	81

4.9.3. Beneficiarios indirectos.....	81
4.10. Conclusiones de la propuesta.....	81
4.11. Validación de la propuesta.....	82
CONCLUSIONES	83
RECOMENDACIONES	84
REFERENCIAS.....	85
ANEXOS	88

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Clasificación Riesgo país. Obtenido (Aso Banca, 2021).....	2
Figura 2 Cartera Bruta. Obtenido (Aso Banca, 2020).....	3
Figura 3 Marco Regulatorio.....	17
Figura 4 Segmentación de crédito.....	18
Figura 5. Segmentación de crédito vigente 2015.....	19
Figura 6. Segmentación de crédito vigente 2015. (Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, 2015)	20
Figura 7 ¿Conoce usted los riesgos legales y económicos que afectan a los Bancos por el crecimiento de la cartera vencida?	43
Figura 8 ¿Cuál es el impacto económico del área de cobranzas en un Banco?	44
Figura 9 ¿Cuán eficiente considera que es el área de cobranzas de la empresa donde usted labora?.....	45
Figura 10 ¿Considera que el presupuesto asignado al área de cobranzas es suficiente para las actividades desempeñadas?.....	46
Figura 11 ¿Cuál es el componente más importante en una estructura de cobranzas?.....	47
Figura 12 ¿Considera usted que las estrategias tradicionales de cobranzas son efectivas en la actualidad?	48
Figura 13 ¿Cuál ha sido el mayor reto de la administración de la cobranza en la pandemia?	49
Figura 14 ¿Cree usted que la pandemia afectó directamente la tasa de morosidad de la cartera de crédito de los bancos?.....	50
Figura 15 ¿Cree usted que un nuevo modelo de procesos aplicado a la cobranza minimizaría los riesgos económicos y legales de la cartera vencida?.....	51
Figura 16 ¿Considera usted que la pandemia rompió los paradigmas de la cobranza tradicional?.....	52
Figura 17 Cartera Bruta. Obtenido (Aso Banca, 2019).....	53
Figura 18 Indicador de Cobertura. Obtenido (Aso Banca, 2019)	54
Figura 19 Cartera improductiva. Obtenido (Aso Banca, 2019)	54
Figura 20 Tasa de morosidad. Obtenido (Aso Banca, 2019)	55
Figura 21 Cartera bruta. Obtenido (Aso Banca, 2020)	56
Figura 22 Indicador de Cobertura. Obtenido (Aso Banca, 2020)	56
Figura 23 Cartera improductiva. Obtenido (Aso Banca, 2020)	57
Figura 24 Tasa de morosidad. Obtenido (Aso Banca, 2020)	57
Figura 25 Cartera bruta. Obtenido (Aso Banca, 2020)	58
Figura 26 Indicador de Cobertura. Obtenido (Aso Banca, 2020)	59
Figura 27 Cartera improductiva. Obtenido (Aso Banca, 2020)	59
Figura 28 Cartera bruta. Obtenido (Aso Banca, 2021)	60
Figura 29 Indicador de Cobertura. Obtenido (Aso Banca, 2021)	61
Figura 30 Cartera improductiva. Obtenido (Aso Banca, 2021)	61
Figura 31 Tasa de morosidad. Obtenido (Aso Banca, 2021)	62
Figura 32 Cobranza Digital.....	71
Figura 33 Transformación de la cobranza	72
Figura 34 Conocimiento del cliente.....	72
Figura 35 Componentes de la Cobranza Digital.....	73

Figura 36 Flujo de procesos cobranzas	74
Figura 37 Etapas de Cobranzas.....	77
Figura 38 Canales de cobro	77

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Tamaño de población para entrevistas	32
Tabla 2 Ubicación de toma de muestras	34
Tabla 3 ¿Conoce usted los riesgos legales y económicos que afectan a los Bancos por el crecimiento de la cartera vencida?.....	43
Tabla 4 ¿Cuál es el impacto económico del área de cobranzas en un Banco?.....	44
Tabla 5 ¿Cuán eficiente considera que es el área de cobranzas de la empresa donde usted labora?.....	45
Tabla 6 ¿Considera que el presupuesto asignado al área de cobranzas es suficiente para las actividades desempeñadas?.....	46
Tabla 7 ¿Cuál es el componente más importante en una estructura de cobranzas?	47
Tabla 8 ¿Considera usted que las estrategias tradicionales de cobranzas son efectivas en la actualidad?	48
Tabla 9 ¿Cuál ha sido el mayor reto de la administración de la cobranza en la pandemia? .	49
Tabla 10 ¿Cree usted que la pandemia afectó directamente la tasa de morosidad de la cartera de crédito de los bancos?	50
Tabla 11 ¿Cree usted que un nuevo modelo de procesos aplicado a la cobranza minimizaría los riesgos económicos y legales de la cartera vencida?.....	51
Tabla 12 ¿Considera usted que la pandemia rompió los paradigmas de la cobranza tradicional?.....	52
Tabla 13 Triangulación de las entrevistas realizadas	63
Tabla 14 Análisis comparativo-indicadores.....	67

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Operacionalización de las Variables	88
Anexo 2 Entrevista	90
Anexo 3 Encuesta	93

CAPÍTULO 1: MARCO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Tema

La Administración de la Cobranza para mejorar los indicadores de cartera en Instituciones Financieras.

1.2. Planteamiento del problema

El año 2020 fue un año determinante para la humanidad, la pandemia de COVID-19 ha causado un impacto desmesurado y ha empujado al mundo hacia una recesión económica de proporciones incalculables. El daño económico se ha acumulado en todos los países, las perturbaciones causadas por el virus han repercutido fuertemente en los mercados emergentes y han apuntado a bruscas desaceleraciones de la producción en muchos países, debido a la caída de la demanda externa y a las crecientes expectativas de contracción de la demanda interna.

El Ecuador no estuvo ajeno al panorama negativo antes mencionado, siendo un país afectado en su económica, con déficit presupuestario y sobreendeudamiento, por lo que, el golpe propiciado por la pandemia ha agudizado los problemas económicos del País.

Según las nuevas proyecciones del Fondo Monetario Internacional (FMI), la economía ecuatoriana decreció en 10,9% en el 2020. Este porcentaje ubica al Ecuador en el segundo país más afectado por la crisis económica en Latinoamérica, solo después de Perú, que obtuvo una caída de su economía del 13,9% en el pasado año 2020. (Wilmer Torres, 2020)

Ecuador fue uno de los países favorecidos con el programa de alivio financiero y apoyo económico que otorgó el Fondo Monetario Internacional, Banco Mundial y el Banco de Desarrollo de América latina y el Caribe. No obstante, al cierre de diciembre del 2020, Ecuador se ubicó en el segundo país con el factor de riesgo más alto de Latinoamérica. Ver Figura 1.

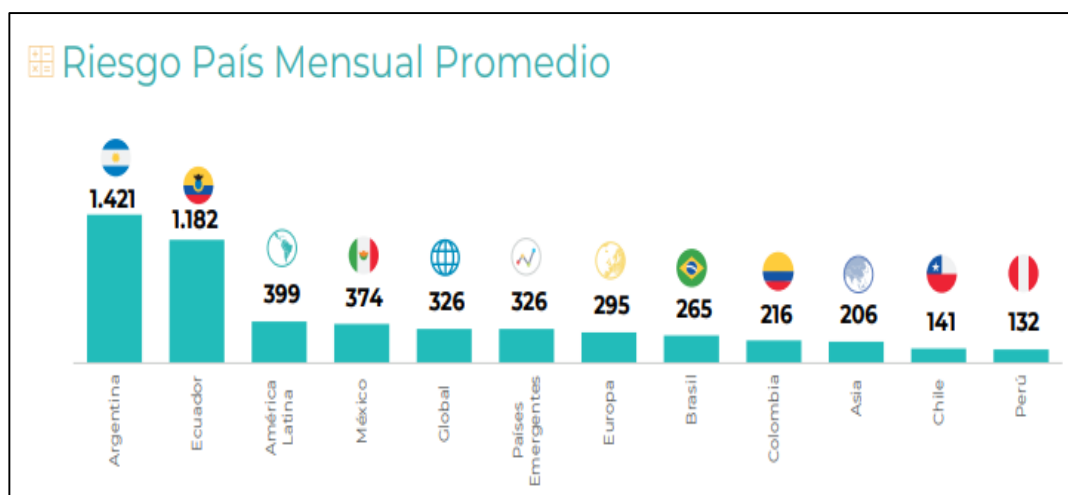


Figura 1 Clasificación Riesgo país. Obtenido (Aso Banca, 2021)

En medio de este panorama nada alentador para el Ecuador, los Bancos privados han sido un pilar estratégico para sostener la economía, brindar estabilidad y proporcionar seguridad del sistema bancario. Las instituciones bancarias privadas son organizaciones especializadas en la acumulación de capitales y su transferencia por medio de préstamos a interés. Su constitución proviene de fondos privados sin aportaciones del sector público. (Superintendencia de Bancos del Ecuador, 2018).

Las funciones del sistema financiero permiten dinamizar la vinculación económica con los diversos sectores productivos de un país y estimula el desarrollo positivo de las partes. La contribución potencial de sector financiero al crecimiento económico de un estado, es considerable, sin embargo, no está garantizada, debido a que depende de la elaboración de un esquema institucional apropiado que permita fortalecer la estructura bancaria. (Montoya.J, 2016).

Las instituciones financieras en el Ecuador están controladas por La Superintendencia de Bancos, reguladas por la normativa de control y el Código Orgánico Monetario Financiero. El ente regulador tiene la obligación de asegurar que el ejercicio de las actividades monetarias, financieras y de valores sea consistente e integrado (Código Orgánico Monetario Financiero 2019).

La Superintendencia de Bancos, como organismo de control, emitió resoluciones emergentes de alivio financiero para los clientes en marzo del 2020, entre las cuales se

solicitó a los Bancos; reestructurar, refinanciar y diferir las cuotas de las obligaciones crediticias con la banca pública, privada y BIESS, a petición del cliente y/o iniciativa de institución controlada; y proteger los ahorros de los depositantes, afiliados y pensionistas. (Superintendencia de Bancos, 2020)

Al cierre de diciembre del 2020 la cartera bruta de los bancos privados ascendía a \$29.538 MM. Ver figura 2.

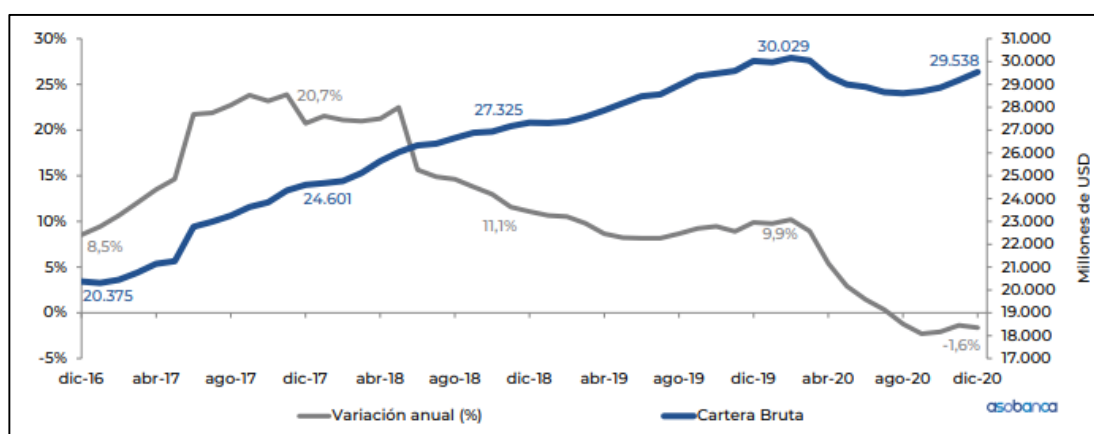


Figura 2 Cartera Bruta. Obtenido (Aso Banca, 2020)

Los bancos, al otorgar préstamos, afrontan lo que se conoce como riesgo de crédito y pérdidas esperadas. El riesgo de crédito, se traduce como; la posibilidad de pérdida debido al incumplimiento del prestatario o la contraparte en operaciones directas, indirectas o de derivados que conlleva el no pago, el pago parcial o la falta de oportunidad en el pago de las obligaciones pactadas. (Super Intendencia de Bancos, Administración Riesgo de Crédito, 2018)

El otorgamiento de créditos por parte de los Bancos, conlleva un proceso minucioso y de importante análisis, basado en datos históricos, calificaciones y nivel de endeudamiento de los potenciales clientes a bancarizar. Sin embargo, pese al riguroso estudio efectuado, existe un riesgo inherente de morosidad que es imposible de prevenir. Para contrarrestar el efecto de un incremento de cartera vencida, los Bancos Privados, desde los pequeños hasta los más grandes, tienen una estructura de cobranzas para la recuperación de la cartera desde el primer día de morosidad.

La cartera crediticia tiene comportamientos variables, pues no siempre se logra retener a los clientes al día o en bandas de morosidad temprana; existe un porcentaje mínimo pero considerable, que migra a otros tramos de mayor edad de vencimiento (Marketing y Finanzas, 2017). Identificar las edades de mora de los clientes, es básico para determinar las focalizaciones en las estrategias de recuperación de cartera, es decir, para cada tramo de mora existen acciones específicas para disminuir las operaciones vencidas; por cuanto, para las edades de mora mayores, se requiere de recursos diferentes, entre ellos la gestión de cobranza por la vía legal. (Morales J. & Morales A., 2014).

Sin embargo, para la coyuntura actual que estamos atravesando, ya no es suficiente con solo segmentar el portafolio y cobrar, la pandemia nos ha empujado hacia una transformación de la administración de cobranza, la cual va más allá de llamar y/o visitar a los clientes para recaudar. La nueva realidad de la cobranza, hoy nos exige conocer y entender la situación de cada cliente para ofrecer soluciones flexibles que permitan reincorporar al cliente una salud financiera, que le brinde las facilidades de continuar cumpliendo con sus compromisos crediticios.

Los Bancos deben establecer esquemas eficientes de administración y control del riesgo de crédito al que se expone en el desarrollo del negocio. Las entidades financieras, deberán contar con un proceso establecido de administración del riesgo de crédito que asegure la calidad de sus portafolios y además permita identificar, medir, controlar, mitigar y monitorear las exposiciones de riesgo de contraparte y las pérdidas esperadas, a fin de mantener una adecuada cobertura de provisiones o de patrimonio técnico. (Superintendencia de Bancos del Ecuador, 2018). Es importante mencionar que los Bancos, operan con fondos de los clientes, y es su obligación administrarlos de manera acertada y evitando riesgos.

Si evaluamos el riesgo actual de la colocación de los créditos, donde el escenario mundial y local es inestable, debido a la incertidumbre económica por la crisis sanitaria, es evidente que el riesgo de crédito de las operaciones financieras, se verán altamente afectadas sino se aplica una adecuada administración de la cobranza.

1.3. Formulación del problema

¿De qué manera la administración de la cobranza mejora los indicadores de gestión de cartera en las instituciones bancarias privadas del Ecuador?

1.4. Sistematización del problema

- ¿Cómo se puede fundamentar teóricamente la investigación?
- ¿Cuál es la situación actual de las instituciones bancarias privadas respecto a sus indicadores de cartera?
- ¿Cuáles son los riesgos económicos y legales que podrían afectar a las instituciones bancarias privadas en relación a la actual administración de procesos de cobranza?
- ¿Cómo el modelo tradicional de administración de cobranzas influye en los indicadores de cartera de la banca privada?
- ¿De qué manera se puede proponer una metodología que permita mejorar los procesos de administración de cobranza en las instituciones bancarias privadas?

1.5. Delimitación de la investigación

1.5.1.1. Delimitación Espacial

- **País:** Ecuador
- **Provincia:** Guayas
- **Ciudad:** Guayaquil
- **Sector Financiero:** Instituciones Bancarias Privadas

1.5.1.2. Delimitación temporal: Año 2019 al 2020

1.5.1.3. Delimitación del Universo: Instituciones Bancarias Privadas.

1.5.1.4. Delimitación del contenido:

- **Delimitación amplia del conocimiento:** Administración Empresarial
- **Delimitación específica del conocimiento:** Administración de la cobranza para mejorar los indicadores de cartera vencida.

1.6. Línea de Investigación

El presente proyecto se desarrolla bajo la línea institucional de desarrollo estratégico empresarial y emprendimientos sustentables, aplicado para los modelos y procesos para la administración empresarial. Esta propuesta busca mejorar los indicadores de cartera en las instituciones bancarias privadas, a través de un modelo de administración de cobranza judicial que determine los procesos necesarios para reducir los niveles de morosidad de la cartera improductiva.

1.7. Objetivos de la Investigación

1.7.1.1. Objetivo General

Analizar el proceso de la administración de cobranzas para conocer las mejoras que puedan generar efectos positivos en los indicadores de cartera de las instituciones bancarias privadas.

1.7.1.2. Objetivos Específicos

1. Identificar los referentes teóricos que sustentan la investigación, a través de la consulta a distintas fuentes para conocer la relación entre las variables de estudio.
2. Elaborar un diagnóstico sobre los procesos actuales para la administración de cobranza de la cartera en las instituciones bancarias privadas.
3. Definir los riesgos económicos y legales que afectan a la administración de procesos de cobranza de las instituciones bancarias privadas.
4. Determinar los resultados generados por el modelo tradicional de cobranzas y su influencia en los indicadores de cartera improductiva de la banca privada.
5. Proponer una metodología de procesos operativos viables y efectivos que permita mejorar la administración de cobranza en las instituciones bancarias privadas.

1.8. Justificación de la Investigación

El presente proyecto, en cuanto a los resultados de la investigación permitirá dar a conocer el real aporte del modelo tradicional de cobranzas y poder proponer un diseño de procesos modernos, viables y efectivos para la administración de la cartera improductiva de las instituciones bancarias privadas.

El incremento de la cartera vencida a causa de la crisis económica actual por la pandemia COVID 19, repercute en efectos económicos desfavorables para el negocio bancario, como es el alto indicador de morosidad, incremento de los gastos en provisión de cuentas incobrables y en consecuencia una disminución considerable de la utilidad del negocio.

También es preciso mencionar que al incrementarse la cartera vencida de los bancos, conlleva a un aumento en el gasto administrativo por la asignación de más recursos humanos que gestionen el portafolio; así también, existe un riesgo legal que desencadenaría en sanciones importantes para las instituciones bancarias privadas, al no darse cumplimiento a lo establecido en el normativa bancaria sobre las gestiones diligentes y oportunas para la recuperación de cartera vencida y administración de los recursos financieros privados.

La normativa bancaria, establece que los Bancos Privados deben contar con procesos claros y oportunos para la administración de la cartera de crédito, así como, definir el alcance, las responsabilidades y el grado de dependencia e interrelación entre las diferentes áreas de la institución controlada, que participen en el proceso de crédito y en la administración del riesgo de crédito. Dicha estructura debe contemplar la separación de funciones entre las áreas de evaluación, de decisión de negocio, asunción de riesgos y las de seguimiento y control. (Superintendencia de Bancos del Ecuador, 2018)

El análisis de la problemática referida, tiene un enfoque cuantitativo, basado en datos históricos, tanto administrativos, operativos y financieros correspondiente a la gestión operativa para la cobranza de los créditos vencidos.

El estudio de esta investigación, busca solucionar en tiempo real una problemática existente, y que sea aplicable a todas las instituciones bancarias privadas en el Ecuador, y así agilizar el ciclo de la cobranza pre judicial, organizando los procesos operativos previo al inicio de acciones judiciales a los clientes con operaciones vencidas, y en consecuencia, disminuir el tiempo de recuperación de los valores adeudados en mora, lo cual supone la retención y contención del portafolio vencido, y menor inversión de tiempo y recursos económicos para remediar la cartera incobrable.

Las instituciones bancarias privadas en el Ecuador, son un pilar fundamental para el desarrollo económico y financiero del país, por tanto, es indispensable desarrollar modelos de trabajo efectivos para administrar adecuadamente todos los procesos bancarios, por tal motivo este proyecto aportaría estratégicamente, con un diseño de procesos estructurados para la administración de la cobranza judicial en la cartera de crédito con alta morosidad, permitiendo precautelar los fondos monetarios confiados a los bancos por la población ecuatoriana.

En consideración a lo expuesto, es de suma importancia, transformar la administración de la cobranza para mejorar los indicadores de cartera vencida en las instituciones bancarias privadas, que permitan precautelar los intereses y capitales monetarios de los Bancos, y a su vez proteger los recursos económicos de la población ecuatoriana que ha confiado en la solidez y prudencia de las entidades bancarias privadas para administrar sus fondos.

1.9. Idea a defender

Una metodología que optimice los procesos de administración de cobranzas, podrá generar efectos positivos en los indicadores financieros de las instituciones bancarias privadas.

1.10. Variables de Investigación

1.11. Análisis de las Variables

- **Administración de la cobranza**, Conjunto de actividades y procesos operativos que se aplican para la recuperación de valores adeudados, ejerciendo el derecho de iniciar acciones judiciales para precautelar los intereses de la entidad acreedora por los créditos improductivos. (Morales J. & Morales A., 2014)
- **Indicadores de cartera**, Es el porcentaje resultante de la cartera de crédito improductiva para la cartera de riesgo total, que mide el riesgo de recuperación de los valores. (Superintendencia de Bancos del Ecuador, 2018)

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

2.1. Marco Teórico

2.1.1. Cartera de Crédito

Se entiende por créditos comerciales todos aquellos otorgados a personas naturales o jurídicas destinados al financiamiento de actividades de producción y comercialización de bienes y servicios en sus diferentes fases, cuya fuente de pago constituyen los ingresos por ventas u otros conceptos redituables, directamente relacionados con la actividad financiada. (Superintendencia de Bancos del Ecuador, 2018)

La cartera de crédito puede definirse como una obligación contractual amparada por un título de valor que formaliza la transacción entre las partes.

En el título primero, artículo 78, los títulos de valores, *son documentos que representan el derecho literal y autónomo que en ellos se incorpora, permitiendo a su titular o legítimo tenedor ejercitar el derecho mencionado en él. Pueden ser de distinta naturaleza dependiendo del derecho o bien que ellos aluden. La mención del derecho que en el título se incorpora, con indicación del objeto en que consiste y de su valor. Si la obligación consiste en una cantidad de dinero y ésta devenga intereses, la indicación de estos, o el porcentaje del cupo, margen o descuento sobre el importe del título, de ser el caso.* (Código de Comercio., 2019)

De acuerdo a las leyes vigentes en el estado ecuatoriano, las instituciones financieras están plenamente calificadas y autorizadas a conceder créditos, bajo los lineamientos del Código de Comercio, empleando títulos de valor que formalice y proporciones validez jurídica a la transacción de financiamiento. Los títulos de valor son indispensables para la ejecución de garantías e inicio de acciones judiciales, si fuera el caso, para la recuperación de los importes no cancelados por el cliente, en caso de incumplimiento.

Cuando se trate específicamente de préstamos de Instituciones Bancarias, la normativa indica que la entidad financiera debe realizar un análisis previo al otorgamiento del crédito, con la finalidad de mitigar el riesgo de que no se paguen los valores en monto y plazo acordado, pues en caso de no cumplirse con la obligación contractual, la

institución Bancaria Privada implicaría en una pérdida. (Super Intendencia de Bancos, SuperBancos, 2017)

2.1.2. Riesgo de crédito

El riesgo de crédito se define como la posibilidad de pérdidas económicas, por la renuencia o imposibilidad al pago de las obligaciones contraídas por parte del cliente. El riesgo de crédito puede darse por dos razones, falta de voluntad de pago del cliente y falta de capacidad de pago del cliente (Vela S. & Caro A., 2015).

Por tal motivo las instituciones bancarias privadas, realizan precalificaciones a su cartera de crédito potencial, previo a la colocación de los valores, pues de esta manera analizan la experiencia de pago del cliente y su estabilidad económica actual.

De acuerdo al organismo de control vigente en el país, existen un modelo para la calificación de un sujeto de crédito, que identifica los siguientes riesgos: capacidad de pago, experiencia de pago y riesgo económico. La capacidad de pago comprende aspectos cuantitativos, como ratios e indicadores de liquidez, rentabilidad, apalancamiento, solvencia y eficiencia. Y los aspectos cualitativos, competencia, estructura organizacional, estructura accionaria y de gobierno. El estudio del comportamiento de pago comprende dos factores. (Super Intendencia de Bancos, SuperBancos, 2011).

El primer factor es la morosidad, es el indicador cuantitativo del cumplimiento de las obligaciones crediticias y como segundo factor, el comportamiento de pago, el cual hace referencia a la información histórica del cliente que permite conocer el grado de cumplimiento de sus obligaciones. El riesgo del entorno económico, comprende aquellos factores que tienen relación con el contexto del cliente, tales como, sector económico, giro del negocio, fuentes de ingresos y cambios tecnológicos, legales y regulatorios. (Magnou.G, 2018)

Si las entidades bancarias no utilizan un modelo adecuado de medición y control de riesgos, corren el peligro de asumir niveles de riesgo que son difíciles de afrontar y que podrían llevarlos a una insolvencia peligrosa para su estabilidad financiera. Así mismo, se puede dar el caso de que implementen estrategias tan conservadoras que lleguen al punto de mantener un capital muy elevado en detrimento de la rentabilidad,

dado que se perdería la oportunidad de colocar capitales que pueden prometer un adecuado retorno. (Saavedra.M, 2012)

En materia de riesgos financieros siempre es normal pensar en la administración del portafolio, instrumentos financieros y su valuación con diversas. Aunque el riesgo mercado es la pérdida potencial más importante dentro de la administración de riesgos financiero, el riesgo crediticio no deja de ser importante para su administración en cualquier entidad financiera, aportando este último más de la mitad de los ingresos a la banca. (Trejo.J, 2016)

2.1.3. Administración de Cobranza

La administración de la cobranza como tal, se define como el conjunto de gestiones que se aplican a los clientes que han incumplido con sus haberes en el tiempo establecido por ambas partes. La recuperación de los valores adeudados implica definir estrategias focalizadas por cada tramo de morosidad para asegurar una recuperación efectiva de los valores vencidos (Montaño A., 2013).

Sin embargo, no todos los tramos de mora requieren las mismas tácticas de administración de cobranzas. El acreedor debe determinar la razón por la cual el cliente no ha podido honrar sus haberes en el tiempo establecido. Identificado el motivo del no pago, es preciso definir la estrategia de cobro propicia que asegure el éxito en la cobranza (Rosas E., 2015)

En el capítulo II De la Administración del Riesgo de Crédito, se estipula que Las entidades controladas deben establecer esquemas eficientes de administración y control del riesgo de crédito al que se expone en el desarrollo del negocio. (Super Intendencia de Bancos, SuperBancos, 2017)

Parte de una administración de cobranzas adecuada es detectar los motivos de no pago de los clientes. El sobreendeudamiento es un resultado previsible en la construcción de una sociedad del consumo (Gondelberg.J, 2017)

2.1.4. Técnicas de Cobranzas efectivas

Parte de las estrategias para la recaudación efectiva, es la gestión de cobro del ejecutivo, pues debe ser un proceso estructurado y debidamente analizado, para asegurar el éxito en la recuperación de los valores. (Marketing y Finanzas, 2017)

Las gestiones de cobro, se pueden referir también, a técnicas de persuasión y negociación, es decir, el diálogo cliente-ejecutivo, es clave para conocer al cliente e indagar acerca de su situación económica, persuadirlo de pagar su deuda y ofrecerle las alternativas que se ajusten a su situación y por supuesto que se alineen a los intereses del Banco. (Molina V., 2012)

Es importante recalcar, que no todos los portafolios son iguales, es indispensable segmentar la cartera de crédito para focalizar las tácticas de cobranzas, es decir, las estrategias aplicadas a los créditos en mora temprana, no surtirán el mismo efecto que una cartera con más de 90 días de mora, pues normalmente este portafolio reacciona con acciones prejudiciales o judiciales.

2.1.5. Tasa de morosidad

La pérdida esperada de una cartera de crédito crea la necesidad de que exista una estructura adecuada de administración de cobranzas que mitigue la incobrabilidad de los recursos monetarios. (Superintendencia de Bancos del Ecuador, 2018).

La tasa de morosidad es un indicador determinante para evidenciar la administración de cobranza eficiente de una institución bancaria, pues si el indicador es bajo denota la calidad de su cartera de crédito y del análisis preciso de sus clientes, por el contrario, si el indicador es alto, puede ser una alerta del riesgo de crédito que dicho portafolio implica.

Según (Uquillas A.& González C., 2017), uno de los factores más impactantes para el resultado de la tasa de morosidad es la liquidez de los clientes y de su entorno micro y macroeconómico.

2.1.6. Gestión de Cobro Judicial

Según (Morales J. & Morales A., 2014), la cobranza judicial se inicia cuando el deudor no ha cumplido con sus obligaciones crediticias, es decir, no ha devuelto el importe de los créditos recibidos, por lo cual el acreedor inicia las acciones legales correspondientes para precautelar sus intereses y esperar que dentro del juicio instaurado se dicte la sentencia correspondiente para recuperar los valores adeudados y los gastos incurridos para la recuperación del mismo. Si pese a dichas acciones legales, el cliente es renuente al pago, se podrán solicitar al juez las acciones de

ejecución, tales como, embargo y remate de bienes, retención de valores, entre otras medidas cautelares.

El presente proyecto propone el diseño de un modelo de gestión para la administración de cobranzas en instituciones bancarias privadas, que permita mejorar los indicadores de cartera.

2.2. Marco Conceptual

2.2.1. Administración de cobranza

Comprende un conjunto de actividades operativas que se aplican para la recuperación de valores adeudados, ejerciendo el derecho legal de iniciar acciones judiciales para precautelar los intereses de la entidad acreedora por los créditos improductivos. (Vela S. & Caro A., 2015)

2.2.2. Institución Bancaria Privada

Son organizaciones especializadas en la acumulación de capitales y su transferencia por medio de préstamos a interés. Su constitución proviene de fondos privados sin aportaciones del sector público. (Superintendencia de Bancos del Ecuador, 2018)

2.2.3. Riesgo de Crédito

Es la posibilidad de pérdida debido al incumplimiento del prestatario o la contraparte en operaciones directas, indirectas o de derivados que conlleva el no pago, el pago parcial o la falta de oportunidad en el pago de las obligaciones pactadas. (Superintendencia de Bancos del Ecuador, 2018)

Un riesgo importante que enfrentan las instituciones financieras es el riesgo de crédito o el cumplimiento de una contraparte con el contrato estipulado. Este riesgo se encuentra no solo en créditos sino también en otras exposiciones dentro y fuera de la hoja del balance como garantías, aceptaciones e inversiones en valores. Muchos problemas serios han surgido por la incapacidad de las

instituciones financieras para reconocer activos improductivos, crear reservas para liquidar estos activos y suspender el devengamiento de intereses.

2.2.4. Indicador de Morosidad

Es el porcentaje que representa la cartera improductiva sobre la cartera total. (Superintendencia de Bancos del Ecuador, 2018).

2.2.5. Incumplimiento

Es no efectuar el pago pactado dentro del período predeterminado; o, efectuarlo con posterioridad a la fecha en que estaba programado, o, en distintas condiciones a las pactadas en el contrato. (Superintendencia de Bancos del Ecuador, 2018)

2.2.6. Probabilidad de Incumplimiento

Es la posibilidad de que ocurra el incumplimiento parcial o total de una obligación de pago o el rompimiento de un acuerdo del contrato de crédito, en un período determinado. (Superintendencia de Bancos del Ecuador, 2018).

2.2.7. Nivel de Exposición del Riesgo de Crédito

Es el valor presente (al momento de producirse el incumplimiento) de los flujos que se espera recibir de las operaciones crediticias. (Superintendencia de Bancos del Ecuador, 2018)

2.2.8. Tasa de Recuperación

Es el porcentaje de la recaudación realizada sobre las operaciones de crédito que han sido incumplidas. (Superintendencia de Bancos del Ecuador, 2018)

2.2.9. Severidad de la pérdida

Es la medida de la pérdida que sufriría la institución controlada después de haber realizado todas las gestiones para recuperar los créditos que han sido incumplidos, ejecutar las garantías o recibirlas como dación en pago. (Superintendencia de Bancos del Ecuador, 2018)

2.2.10. Pérdida esperada

Es el valor esperado de pérdida por riesgo crediticio en un horizonte de tiempo determinado, resultante de la probabilidad de incumplimiento, el nivel de exposición en el momento del incumplimiento y la severidad de la pérdida. (Superintendencia de Bancos del Ecuador, 2018)

2.2.11. Sistemas de selección

Son los procesos que apoyan la toma de decisiones crediticias, constituidos por un conjunto de reglas de decisión, a través de las cuales se establece una puntuación crediticia, utilizando información histórica y concreta de variables seleccionadas. (Superintendencia de Bancos del Ecuador, 2018)

2.2.12. Sistemas de medición de riesgo

Son los procesos de revisión permanente de los portafolios de crédito o inversiones para pre-identificar modificaciones en determinadas variables que pueden derivar en mayores probabilidades de incumplimiento o debilitamiento de la calidad crediticia. (Superintendencia de Bancos del Ecuador, 2018)

2.2.13. Provisiones específicas

Son las que surgen del análisis individual de cada sujeto de crédito como estimaciones de pérdida, o que la Superintendencia de Bancos dispone sean constituidas sobre un segmento del portafolio, en aplicación de la normatividad vigente. (Superintendencia de Bancos del Ecuador, 2018)

2.2.14. Provisiones genéricas

Son las que surgen como estimaciones de pérdida que se constituyen para cubrir riesgos no identificados con relación a las operaciones directas e indirectas, generados en el proceso de administración del riesgo de crédito. (Superintendencia de Bancos del Ecuador, 2018)

2.2.15. Segmentaciones

Son las opciones de clasificación utilizadas por la entidad controlada para definir, identificar y analizar adecuadamente los grupos de sus clientes en relación con la gestión del riesgo de crédito. (Superintendencia de Bancos del Ecuador, 2018)

2.2.16. Crédito bancario

Es un contrato por el cual una entidad financiera pone a disposición del cliente cierta cantidad de dinero, el cual deberá de devolver con intereses y comisiones según los plazos pactados. (SuperIntendencia de Bancos, 2019)

2.2.17. Activo Bancario

Comprende recursos propios de la actividad de las instituciones financieras. Se refiere fundamentalmente a:

- Fondos disponibles
- Cartera de créditos y contingentes
- Inversiones

2.3. Marco Legal

Este proyecto tiene como finalidad aportar un diseño estructurado para la administración de la cobranza aplicado a la cartera de crédito con morosidad, específicamente en las instituciones bancarias privadas.

Como antecedente al desarrollo de este tema, es importante previamente conocer el marco legal que sustenta la argumentación de esta propuesta, por cuanto a continuación se mencionarán algunas de estas leyes que se llevarán a la práctica para el presente proyecto.

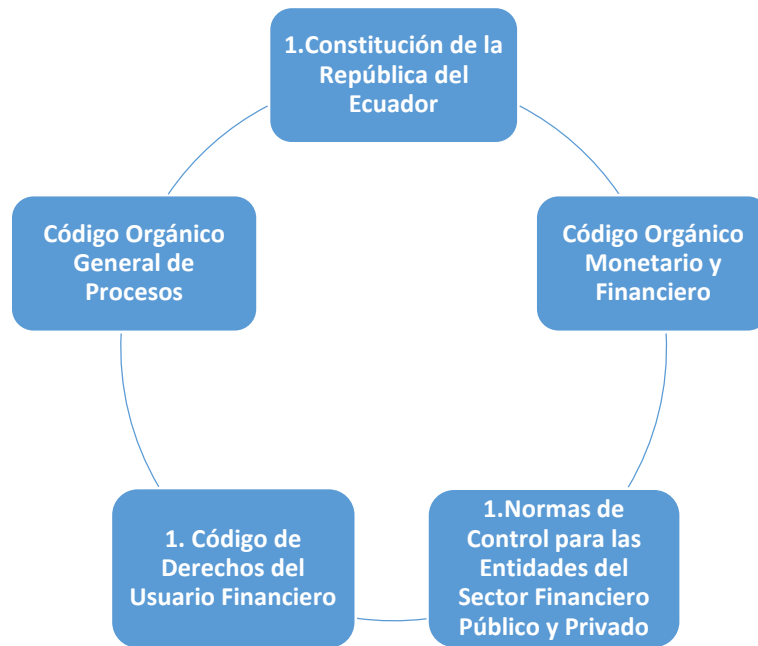


Figura 3 Marco Regulatorio.

Elaborado por: Jaramillo (2021)

2.3.1. Constitución de la República del Ecuador

La Carta Magna, establece lineamientos claros y específicos sobre las instituciones financieras en el Ecuador. Según el Art. 312.- de la Constitución de la República del Ecuador, *“Las instituciones del sistema financiero privado, así como las empresas privadas de comunicación de carácter nacional, sus directores y principales accionistas, no podrán ser titulares, directa ni indirectamente, de acciones y participaciones, en empresas ajenas a la actividad financiera o comunicacional, según el caso. Los respectivos organismos de control serán los encargados de regular esta disposición, de conformidad con el marco constitucional y normativo vigente. Se prohíbe la participación en el control del capital, la inversión o el patrimonio de los medios de comunicación social, a entidades o grupos financieros, sus representantes legales, miembros de su directorio y accionistas. Cada entidad integrante del sistema financiero nacional tendrá una defensora o defensor del cliente, que será independiente de la institución y designado de acuerdo con la ley.* (Constitución de la República del Ecuador, 2020)

2.3.2. Código Orgánico Monetario y Financiero

En el Ecuador, el Organismo de Control de los Bancos privados es la Super Intendencia de Bancos, entidad encargada de supervisar y controlar las actividades que ejercen las entidades financieras y de seguridad social, públicas y privadas, con el propósito de proteger los intereses de la ciudadanía y fortalecer los sistemas controlados. Para regular y normar a las instituciones financieras privadas, la Super Intendencia de Bancos se ampara en las siguientes leyes vigentes: Constitución de la República del Ecuador, Enmiendas a la Constitución de la República de Ecuador, Código Orgánico Monetario y Financiero y Código Orgánico Administrativo y las Normas de Control para las entidades del Sector Financiero Público y Privado (Super Intendencia de Bancos, 2019).

El Código Orgánico Monetario y Financiero tiene por finalidad regular los sistemas monetario y financiero, así como los regímenes de valores y seguros del Ecuador. Este Código instituye el marco de políticas, regulaciones, supervisión, control y rendición de cuentas que rige los sistemas monetario y financiero, así como los regímenes de valores y seguros, el ejercicio de sus actividades y la relación con sus usuarios. (Código Orgánico Monetario y Financiero, 2014)

La Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, mediante Resolución No. 043 – 2015 – F de 5 de marzo de 2015 y la Resolución el 16 de abril de 2015, expidió las “Normas que regulan la segmentación de la cartera de crédito de las entidades del Sistema Financiero Nacional”. Ver figura 4.

Segmento	Monto total de las operaciones de crédito	Ventas anuales
Productivo Corporativo	Monto > USD 1 millón	Ventas ≥ USD 100 mil
Productivo Empresarial	Monto > USD 200 mil & ≤ USD 1 millón	
Productivo Pymes	Monto ≤ USD 200 mil	Personas naturales
Consumo	Todos	
Vivienda		
Micro. Minorista	Monto ≤ USD 3 mil*	Ventas ≤ USD 100 mil
Micro. Acumulación simple	Monto > USD 3 mil & ≤ USD 10 mil*	
Micro. Acumulación Ampliada	Monto > USD 10 mil*	

* Los créditos no deben de superar los USD 20 mil en la misma IFI y USD 40 mil en todo el sistema financiero.

Figura 4 Segmentación de crédito.

Obtenido. (Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, 2015)

En la siguiente figura se muestra como se ha reemplazado la anterior segmentación de créditos y como se constituyen a partir de agosto del 2015. Ver figura 5 y 6.

Segmento de crédito	Subsegmentos	Criterios (nivel de ventas)	Criterios (monto)	Criterio (destino)
Productivo	Corporativo	> USD 5,000,000		Es el otorgado a personas naturales obligadas a llevar contabilidad o personas jurídicas por un plazo superior a un año para financiar proyectos productivos cuyo monto, en al menos el 90%, sea destinado para la adquisición de bienes de capital, terrenos, construcción de infraestructura y compra de derechos de propiedad industrial. Se exceptúa la adquisición de franquicias, marcas, pagos de regalías, licencias y la compra de vehículo de combustible fósil.
	Empresarial	> USD 1,000,000 & ≤ USD 5,000,000		
	PYMES	> USD 100,000 & ≤ USD 1,000,000		
Comercial Ordinario			> USD 100,000	Es el otorgado a personas naturales obligadas a llevar contabilidad o a personas jurídicas que registren ventas anuales superiores a USD 100,000.00, destinado a la adquisición o comercialización de vehículos livianos de combustible fósil, incluyendo los que son para fines productivos y comerciales.
Comercial Prioritario	Corporativo	> USD 5,000,000		Es el otorgado a personas naturales obligadas a llevar contabilidad o a personas jurídicas que registren ventas anuales superiores a USD 100,000.00 destinado a la adquisición de bienes y servicios para actividades productivas y comerciales, que no estén categorizados en el segmento comercial ordinario. Se incluye en este segmento las operaciones de financiamiento de vehículos pesados, el financiamiento de capital de trabajo y los créditos entre entidades financieras.
	Empresarial	> USD 1,000,000 & ≤ USD 5,000,000		
	PYMES	> USD 100,000 & ≤ USD 1,000,000		
Consumo Ordinario				Es el otorgado a personas naturales destinados a la adquisición o comercialización de vehículos livianos de combustible fósil.
Consumo Prioritario				Es el otorgado a personas naturales, destinado a la compra de bienes, servicios o gastos no relacionados con una actividad productiva, comercial y otras compras y gastos no incluidos en el segmento de consumo ordinario, incluidos los créditos prendarios de joyas.

Figura 5. Segmentación de crédito vigente 2015.

Obtenido (Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, 2015)

Segmento de crédito	Subsegmentos	Criterios (nivel de ventas)	Criterios (monto)	Criterio (destino)
Educativo				Comprende las operaciones de crédito otorgadas a personas naturales para su formación y capacitación profesional o técnica y a personas jurídicas para el financiamiento de formación y capacitación profesional o técnica de su talento humano, en ambos casos la formación y capacitación deberá ser debidamente acreditada por los órganos competentes.
Inmobiliario				Es el otorgado con garantía hipotecaria a personas naturales para la construcción, reparación, remodelación y mejora de inmuebles propios; para la adquisición de terrenos destinados a la construcción de vivienda propia; y, para la adquisición de vivienda terminada para uso del deudor y su familia no categorizada en el segmento de crédito Vivienda de Interés Público.
Vivienda de Interés Público			≤ USD 70,000	Es el otorgado con garantía hipotecaria a personas naturales para la adquisición o construcción de vivienda única y de primer uso, concedido con la finalidad de transferir la cartera generada a un fideicomiso de titularización con participación del Banco Central del Ecuador o el sistema financiero público, cuyo valor comercial sea menor o igual a USD 70,000.00 y cuyo valor por metro cuadrado sea menor o igual a USD 890.00.
Microcrédito	Acumulación Ampliada	≤ USD 100,000	> USD 10,000	Es el otorgado a una persona natural o jurídica con un nivel de ventas anuales inferior o igual a USD 100,000.00, o a un grupo de prestatarios con garantía solidaria, destinado a financiar actividades de producción y/o comercialización en pequeña escala, cuya fuente principal de pago la constituye el producto de las ventas o ingresos generados por dichas actividades, verificados adecuadamente por la entidad del Sistema Financiero Nacional.
	Acumulación Simple	≤ USD 100,000	> USD 1,000 & ≤ USD 10,000	
	Minorista	≤ USD 100,000	≤ USD 1,000	
Inversión Pública				Es el destinado a financiar programas, proyectos, obras y servicios encaminados a la provisión de servicios públicos, cuya prestación es responsabilidad del Estado, sea directamente o a través de empresas; y, que se cancelan con cargo a los recursos presupuestarios o rentas del deudor fideicomitidas a favor de la entidad financiera pública prestamista. Se incluyen en este segmento a las operaciones otorgadas a los Gobiernos Autónomos Descentralizados y otras entidades del sector público.

Figura 6. Segmentación de crédito vigente 2015. (Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, 2015)

A continuación, se muestran las definiciones que se le han otorgado a cada tipo de segmentación de crédito.

2.3.2.1. Crédito Productivo (Cuenta 1405)

Es el otorgado a personas naturales obligadas a llevar contabilidad o personas jurídicas por un plazo superior a un año para financiar proyectos productivos cuyo monto, en al menos el 90%, sea destinado para la adquisición de bienes de capital, terrenos, construcción de infraestructura y compra de derechos de propiedad industrial.

Para el Crédito Productivo se establece los siguientes subsegmentos de crédito:

- **Productivo Corporativo.** - Operaciones de crédito productivo otorgadas a personas naturales obligadas a llevar contabilidad o personas jurídicas que registren ventas anuales superiores a USD 5,000,000.00.

- **Productivo Empresarial.** - Operaciones de crédito productivo otorgadas a personas naturales obligadas a llevar contabilidad personas jurídicas que registren ventas anuales superiores a USD 1,000,000.00 y hasta USD 5,000,000.00.
- **Productivo PYMES.** - Operaciones de crédito productivo otorgadas a personas naturales obligadas a llevar contabilidad o a personas jurídicas que registren ventas anuales superiores a USD 100,000.00 y hasta USD 1,000,000.00

2.3.2.2. Crédito Comercial Ordinario (cuenta 1406)

Se otorga a personas naturales obligadas a llevar contabilidad o a personas jurídicas que registren ventas anuales superiores a USD 100,000.00, destinado a la adquisición o comercialización de vehículos livianos de combustible fósil, incluyendo los que son para fines productivos y comerciales.

2.3.2.3. Crédito Comercial Prioritario (cuenta 1401)

Operación crediticia otorgada a personas naturales obligadas a llevar contabilidad o a personas jurídicas que registren ventas anuales superiores a USD 100,000.00 cuyo fin sea la adquisición de bienes y servicios para actividades productivas y comerciales, que no estén categorizados en el segmento comercial ordinario.

Para el Crédito Comercial Prioritario se establecen los siguientes subsegmentos:

- **Comercial Prioritario Corporativo.** - Operaciones de crédito comercial prioritario otorgadas a personas naturales obligadas a llevar contabilidad o personas jurídicas que registren ventas anuales superiores a USD 5,000,000.00.
- **Comercial Prioritario Empresarial.** - Operaciones de crédito comercial prioritario otorgadas a personas naturales obligadas a llevar contabilidad o personas jurídicas que registren ventas anuales superiores a USD 1,000,000.00 y hasta USD 5,000,000.00.
- **Comercial Prioritario PYMES.** - Operaciones de crédito comercial prioritario otorgadas a personas naturales obligadas a llevar contabilidad o personas jurídicas cuyas ventas anuales sean superiores a USD 100,000.00 y hasta USD 1,000,000.00.

2.3.2.4. Crédito de Consumo Ordinario (cuenta 1407)

Es el otorgado a personas naturales destinados a la adquisición o comercialización de vehículos livianos de combustible fósil.

2.3.2.5. Crédito de Consumo Prioritario (cuenta 1402)

Es el otorgado a personas naturales, destinado a la compra de bienes, servicios o gastos no relacionados con una actividad productiva, comercial y otras compras y gastos no incluidos en el segmento de consumo ordinario, incluidos los créditos prendarios de joyas.

2.3.2.6. Crédito Educativo (cuenta 1473)

Comprende las operaciones de crédito otorgadas a personas naturales para su formación y capacitación profesional o técnica y a personas jurídicas para el financiamiento de formación y capacitación profesional o técnica de su talento humano, en ambos casos la formación y capacitación deberá ser debidamente acreditada por los órganos competentes.

2.3.2.7. Crédito de Vivienda de Interés Público (cuenta 1408)

Es el otorgado con garantía hipotecaria a personas naturales para la adquisición o construcción de vivienda única y de primer uso, concedido con la finalidad de transferir la cartera generada a un fideicomiso de titularización con participación del Banco Central del Ecuador o el sistema financiero público, cuyo valor comercial sea menor o igual a USD 70,000.00 y cuyo valor por metro cuadrado sea menor o igual a USD 890.00.

2.3.2.8. Crédito Inmobiliario (cuenta 1403)

Es el otorgado con garantía hipotecaria a personas naturales para la construcción, reparación, remodelación

y mejora de inmuebles propios; para la adquisición de terrenos destinados a la construcción de vivienda propia; y, para la adquisición de vivienda terminada para uso del deudor y su familia no categorizada en el segmento de crédito Vivienda de Interés Público.

2.3.2.9. Microcrédito (cuenta 1404)

Es el otorgado a una persona natural o jurídica con un nivel de ventas anuales inferior o igual a USD 100,000.00, o a un grupo de prestatarios con garantía solidaria,

destinado a financiar actividades de producción y/o comercialización en pequeña escala, cuya fuente principal de pago la constituye el producto de las ventas o ingresos generados por dichas actividades, verificados adecuadamente por la entidad del Sistema Financiero Nacional.

Para el Microcrédito se establecen los siguientes subsegmentos de crédito:

- **Microcrédito Minorista.** - Operaciones otorgadas a solicitantes de crédito cuyo saldo adeudado en microcréditos a la entidad del sistema financiero, sea menor o igual a USD 1,000.00, incluyendo el monto de la operación solicitada.
- **Microcrédito de Acumulación Simple.** - Operaciones otorgadas a solicitantes de crédito cuyo saldo adeudado en microcréditos a la entidad del sistema financiero, sea superior a USD 1,000.00 y hasta USD 10,000.00, incluyendo el monto de la operación solicitada.
- **Microcrédito de Acumulación Ampliada.** - Operaciones otorgadas a solicitantes de crédito cuyo saldo adeudado en microcréditos a la entidad del sistema financiero, sea superior a USD 10,000.00, incluyendo el monto de la operación solicitada.

2.3.2.10. Crédito de Inversión Pública (cuenta 1474)

Es el destinado a financiar programas, proyectos, obras y servicios encaminados a la provisión de servicios públicos, cuya prestación es responsabilidad del Estado, sea directamente o a través de empresas; y, que se cancelan con cargo a los recursos presupuestarios o rentas del deudor fideicomitidas a favor de la entidad financiera pública prestamista. Se incluyen en este segmento a las operaciones otorgadas a los Gobiernos Autónomos Descentralizados y otras entidades del sector público. (Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, 2015)

2.3.3. Normas de Control para las Entidades del Sector Financiero Público y Privado

En el contenido de este proyecto, nos enfocaremos en la normativa que rige el control y supervisión de las actividades financieras de los Bancos Privados, los cuales son: el Código Orgánico Monetario y Financiero y Las Normas de Control para las Entidades del Sector Financiero Público y Privado.

En el capítulo II De la Administración del Riesgo de Crédito, se estipula que, *“Las entidades controladas deben establecer esquemas eficientes de administración y control del riesgo de crédito al que se expone en el desarrollo del negocio. Cada entidad controlada tiene su propio perfil de riesgo según las características de los mercados en los que opera y de los productos que ofrece; por lo tanto, al no existir un modelo único de administración del riesgo de crédito, cada entidad debe desarrollar su propio esquema. Las entidades controladas deberán contar con un proceso formalmente establecido de administración del riesgo de crédito que asegure la calidad de sus portafolios y además permita identificar, medir, controlar / mitigar y monitorear las exposiciones de riesgo de contraparte y las pérdidas esperadas”* (Super Intendencia de Bancos, Administración Riesgo de Crédito, 2018)

La normativa también resalta que, para el manejo asertivo del riesgo de crédito, es primordial, definir claramente los procesos, las responsabilidades y el grado de dependencia e interrelación entre las diferentes áreas de la institución controlada que participen en el proceso de crédito y en la administración del riesgo de crédito. La administración del portafolio de crédito incluye las siguientes etapas fundamentales: el otorgamiento que incluye las fases de evaluación, aprobación, instrumentación y desembolso; seguimiento; recuperación; y, control, para lo cual es necesario que las establezcan Metodologías y técnicas analíticas basadas en el comportamiento histórico de los portafolios de inversión y de las operaciones de crédito y contingentes, que permitan determinar la pérdida esperada sobre la base de la probabilidad de incumplimiento, el nivel de exposición y la severidad de la pérdida; y, contar con un sistema de información basado en reportes objetivos, con información suficiente para satisfacer las necesidades de la institución, apoyar los procesos de toma de decisiones de la administración del riesgo de crédito y asegurar una revisión oportuna de las posiciones de riesgo y de las excepciones. (Super Intendencia de Bancos, Administración Riesgo de Crédito, 2018).

Claramente la ley estipula que las instituciones Bancarias Privadas, deben implementar esquemas de administración adecuadas para el control del portafolio de crédito, y así reducir la probabilidad de incumplimiento en las operaciones otorgadas a los clientes. Ejecutar prácticas de cobranzas acertadas, aseguran a los Bancos mayores tasa de recuperación de su portafolio y que las pérdidas esperadas sean mínimas y así reducir la severidad de las mismas.

La Cartera improductiva, comprende la cartera con vencimientos y probabilidad de pérdida, las Instituciones Bancarias Privadas, deben fortalecer sus recursos para controlar los indicadores de morosidad e incrementar las tasas de recuperación de créditos.

El índice de cobertura tiene una relación directa con los indicadores de morosidad, es decir uno de los efectos colaterales de una adecuada administración de cobranzas en los Bancos, es mantener un indicador de cobertura saludable, es decir, la cartera improductiva debe siempre ser menor a las provisiones de cartera, lo cual requiere de una acertada estrategia de cobranzas administrativa para mantener dichas cifras.

2.3.4. Código de Derechos del Usuario Financiero

De acuerdo al artículo 13 del Código de Derechos del Usuario Financiero, el usuario tendrá derecho a:

- Exigir información y documentación de todos los actos que respalden la negociación, contratación, ejecución y terminación del contrato, y/o de la prestación de productos y servicios financieros ya sea al obligado directo o indirecto;
- Derecho a obtener los documentos que han sido debidamente cancelados o endosados por haberse subrogado en la obligación en calidad de garante; y,
- Conocer si en las bases de datos de las instituciones del sistema financiero existe información sobre sí mismo y acceder a ella sin restricción alguna; a conocer la fuente de dicha información; y, a exigir de la misma la rectificación de los datos personales cuando dicha información sea inexacta o errónea.

2.3.5. Código Orgánico General de Procesos

De acuerdo al Código Orgánico General de Procesos, las vías legales amparadas por esta ley, que permiten el cobro de valores adeudados y en mora son: Procedimiento Ejecutivos, Procedimiento Monitorio y Proceso de Ejecución.

2.3.5.1. Proceso Ejecutivo

Son títulos ejecutivos siempre que contengan obligaciones de dar o hacer:

- Declaración de parte hecha con juramento ante una o un juzgado competente.

- Copia y la compulsa auténtica de las escrituras públicas.
- Documentos privados legalmente reconocidos o reconocidos por decisión judicial.
- Letras de cambio.
- Pagarés a la orden.
- Testamentos.
- Transacción extrajudicial.
- Los demás a los que otras leyes otorguen el carácter de títulos ejecutivos.

Para que proceda el procedimiento ejecutivo, la obligación contenida en el título deberá ser clara, pura, determinada y actualmente exigible. Cuando la obligación es de dar una suma de dinero debe ser, además, líquida o liquidable mediante operación aritmética.

Si uno de los elementos del título está sujeto a un indicador económico o financiero de conocimiento público, contendrá también la referencia de este.

Se considerarán de plazo vencido las obligaciones cuyo vencimiento se haya anticipado como consecuencia de la aplicación de cláusulas de aceleración de pagos. Cuando se haya cumplido la condición o si esta es resolutoria, podrá ejecutarse la obligación condicional y si es en parte líquida y en parte no, se ejecutará en la parte líquida. (Código Orgánico General de Procesos, 2015)

De acuerdo a lo anteriormente detallado, ciertas operaciones de crédito bancarias se instrumentan a través de títulos ejecutivos, por tanto en caso de no recuperarse los valores adeudados por la vía pre judicial, las instituciones financieras privadas pueden acogerse a lo enmarcado en la ley para ejercer acciones legales, amparadas en este código y precautelar sus derechos e intereses, ya sea por el cobro de la misma o la adjudicaciones de bienes muebles o inmuebles, que no es otra cosa más que la figura de una venta forzosa, en el cual el cliente, en consecuencia de los dictado por un juez competente, debe entregar los bienes en garantía para el pago de sus deudas.

Los créditos que se instrumenten bajo contratos de mutuo con reconocimiento de firmas y pagarés, se reconocen como títulos ejecutivos. Dentro de este tipo de proceso se enmarcan las operaciones de créditos de consumo, hipotecarios, microcréditos, créditos segmento comercial corporativo y PYME.

2.3.5.2. Proceso de Ejecución

El Código Orgánico General de Procesos, también menciona la acción de Ejecución, que no es más que el conjunto de actos procesales para hacer cumplir las obligaciones contenidas en un título de ejecución. Son títulos de ejecución los siguientes:

- La sentencia ejecutoriada.
- El laudo arbitral.
- El acta de mediación.
- El contrato prendario y de reserva de dominio.
- La sentencia, el laudo arbitral o el acta de mediación expedidos en el extranjero, homologados conforme con las reglas de este Código.
- Las actas transaccionales.
- Los demás que establezca la ley.

Las y los juzgadores intervendrán directamente en la ejecución de los laudos arbitrales y de las actas de mediación. Además, ejecutarán las providencias preventivas ordenadas por los tribunales de arbitraje nacionales o internacionales. (Código Orgánico General de Procesos, 2015)

Las operaciones de crédito bancarias que se instrumenten a través de una reserva de dominio o contrato prendario, se acogerán a lo que estipula la ley sobre el proceso de ejecución. Dentro de este proceso se clasifican los créditos vehiculares cuyas garantías son las reservas de dominio, prendas industriales y prendas agrícolas.

2.3.5.3. Proceso Monitorio

Los acreedores de obligaciones que pretendan recuperar una deuda determinada de dinero, líquida, exigible y de plazo vencido, cuyo monto no exceda de cincuenta salarios básicos unificados del trabajador en general, que no conste en título ejecutivo, podrá iniciar un procedimiento monitorio, cuando se pruebe la deuda de alguna de las siguientes formas:

- Mediante documento, cualquiera que sea su forma y que aparezca firmado por la deudora o el deudor o con su sello, impronta o marca o con cualquier otra señal, física o electrónica, proveniente de dicha deudora o dicho deudor.

- Mediante facturas o documentos, cualquiera que sea su forma y clase o el soporte físico en que se encuentren, que aparezcan firmados por el deudor o comprobante de entrega, certificación, telefax, documentos electrónicos, que sean de los que comprueban la existencia de créditos o deudas que demuestren la existencia de la relación previa entre acreedora o acreedor y deudora o deudor. (Código Orgánico General de Procesos, 2015)

Este tipo de proceso monitorio se emplea normalmente en las operaciones de tarjetas de crédito en las cuales se constituye únicamente el contrato de tarjeta de crédito, el cual no consta como un título ejecutivo, sin embargo, el contrato de tarjeta de crédito en conjunto con los estados de cuenta y una liquidación de la deuda, son documentos fehacientes de que existe una obligación adquirida y debe ser cancelada por el tarjetahabiente.

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA/ANÁLISIS DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1. Enfoque de la investigación

El presente proyecto de investigación tiene un enfoque cualitativo y cuantitativo. Este enfoque utiliza exclusivamente información de tipo cualitativo y cuyo análisis se dirige a lograr descripciones detalladas de los fenómenos estudiados.

La investigación cualitativa es inductiva, cuando se desarrollan conceptos y comprensiones partiendo de pautas de los datos, utilizando la recolección y análisis de la información para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación. (Sampieri R., 2014).

En consideración a lo indicado en el párrafo anterior, este enfoque se aplica a la investigación, debido a que busca recabar información sobre los procesos actuales que se emplean en la administración de la cobranza en las instituciones Bancarias Privadas, y cómo estas prácticas aportan a mejorar los indicadores de cartera.

3.2. Tipo de Investigación

Para el desarrollo del trabajo se realizará los siguientes tipos de investigaciones:

1. Investigación no experimental
2. Investigación transversal
3. Investigación documental
4. Investigación descriptiva

3.2.1. Investigación no experimental

Se utilizó el tipo de investigación transversal dado a que no se busca intervenir en los aspectos de las variables, por lo tanto, se logró analizar e interpretar los datos reales recabados en el área de trabajo.

3.2.2. Investigación Transversal

Para el presente proyecto se pudo recabar toda la información necesaria durante toda la etapa que duró la investigación y así poder determinar la situación real de la administración de cobranzas en los bancos privados.

3.2.3. Investigación Documental.

La investigación documental fue muy importante al momento de conocer la normativa bancaria y las leyes constitucionales que rigen a los Bancos. Mediante la revisión de los indicadores y reportes financieros publicados por la Superintendencia de Bancos se pudo determinar la situación actual de los Bancos.

3.2.4. Investigación descriptiva

El tipo de investigación que contribuyó para el desarrollo del presente trabajo de titulación fue de tipo descriptiva, dado a que se pudo determinar los procesos de la cobranza tradicional que se aplican en los Bancos

3.3. Diseño de la investigación

El proyecto en mención, tiene un diseño de investigación: No Experimental – Transversal. La investigación No Experimental, se define como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente las variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos. El diseño Transversal, consiste en recolectar datos en un solo momento, en un tiempo único, su propósito es describir variables y su incidencia de interrelación en un momento dado. (Sampieri R., 2014).

Para este trabajo también se emplearán los siguientes tipos de investigación que son: de campo y fenomenológico.

La investigación de campo es aquella que se aplica extrayendo datos e informaciones directamente de la realidad a través del uso de técnicas de recolección, como entrevistas o encuestas, con el fin de dar respuesta a alguna situación o problema planteado previamente. Así también, la investigación fenomenología es la investigación directa y la descripción de los fenómenos que experimenta

conscientemente, sin teorías sobre sus explicaciones causales o su realidad objetiva (Sampieri R., 2014)

Por tanto, para obtener la información pertinente para esta investigación, se tomarán datos históricos de las Instituciones Financieras Privadas que se encuentran en las páginas oficiales y públicas de los Organismos de Control empleando así, la investigación no experimental.

Se aplicará también la técnica de investigación transversal, empleando entrevistas para conocer los procesos en la administración de la cobranza en su contexto natural en el campo Bancario Privado por una única vez.

Se utilizará la investigación fenomenológica para determinar la situación actual y analizar los hechos directamente y su incidencia en los indicadores de morosidad de cartera de crédito. Simultáneamente se llevará a cabo una investigación de campo donde se va aplicar la técnica de observación para poder analizar los procesos existentes que emplean las instituciones bancarias privadas para la administración de su portafolio de crédito en mora, y con dicha información, implementar las mejoras en la administración de la cobranza.

3.4. Alcance de la investigación

Para desarrollar el presente proyecto, se realizará una investigación descriptiva, que permita especificar propiedades y características importantes de los hechos a evaluar, permite también, medir y recolectar datos, que serán la base para las investigaciones correlacionadas. Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. (Sampieri R., 2014)

Se requiere analizar de forma detallada cada información obtenida sobre los procesos operativos ejecutados en la administración de cobranza para optimizar los recursos de cobro y recuperar los valores adeudados. Es necesario, conocer y analizar las falencias que puedan tener los modelos de administración de cobranza aplicados en las instituciones financieras Privadas y determinar la repercusión de dichas prácticas, en

los indicadores de morosidad de la cartera de crédito. Para desarrollar el presente proyecto se necesitará obtener de datos directamente del entorno bancario privado.

3.5. Población y Muestra

Hernández et. al, (2014) señalaron que la población o universo es un “Conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones”. (p. 174).

Para el desarrollo del proyecto, se ha definido como universo de análisis el sector Financiero Privado. Como subgrupo de la población, se ha precisado a las Instituciones Bancarias Privadas que forman parte del sector Financiero en el Ecuador.

En este sentido, en la presente investigación la población estuvo conformada por los bancos que pertenecen a ASOBANCA y cuya matriz se encuentran en el centro de la ciudad de Guayaquil. Se reserva el nombre principal de las entidades por confidencialidad requerida:

- Entidad Bancaria 1: Guayaquil
- Entidad Bancaria 2: Guayaquil
- Entidad Bancaria 3: Quito
- Entidad Bancaria 4: Guayaquil
- Entidad Bancaria 5: Quito
- Entidad Bancaria 6: Cuenca

Así también se identifican en la tabla adjunta los cargos de los entrevistados, expertos que laboran activamente en instituciones bancarias privadas.

Tabla 1 Tamaño de población para entrevistas

Número	Cargo
2	Gerentes de Cobranzas
3	Procuradores Judiciales
4	Supervisores de Cobranzas

Elaborado por: Jaramillo (2021).

3.6. Tipo de Muestra

Según Bernal (2010) afirma que la muestra: “Es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio”. (p. 161).

El tipo de muestra para el estudio de este proyecto, será no probabilístico, ya que el grupo focal que se determinará para las entrevistas, serán escogidos por sus características y relación con el tema a tratar a conveniencia del objetivo de la investigación.

De acuerdo a lo indicado, se decidió realizar el estudio a tres entidades bancarias de la población señalada, sin embargo, por razones de confidencialidad se denominaron: Entidad Bancaria 1, Entidad Bancaria 2 y Entidad Bancaria 3, los cuales representaron la muestra de estudio. En este sentido, se aplicaron los instrumentos de recolección de la información como encuesta, entrevista y ficha de observación, al personal que labora en las áreas que están vinculadas directamente con los procesos de adquisiciones en las entidades bancarias mencionadas. Así mismo con esta muestra seleccionada no se pretendió generalizar los resultados, sin embargo, se busca inducir en conclusiones para mejorar este proceso en las entidades bancarias, a través de estudio de casos y un análisis profundo del mismo

Se analizarán a 9 expertos del tema con jurisdicción en las ciudades de Guayaquil, Quito y Cuenca. Entre sus cargos constan: Gerente de Cobranzas, Procuradores Judiciales, Supervisores de Cobranzas.

Tabla 2 Ubicación de toma de muestras

Número	Ubicación
6	Guayaquil
2	Quito
1	Cuenca

Elaborado por: Jaramillo (2021).

3.7. Métodos y técnicas investigación

3.7.1. Método inductivo

La presente investigación se enfoca en una metodología Inductiva, lo cual se deriva en el enfoque mixto; asimismo, corresponde con una forma de razonamiento en que la verdad de las premisas apoya la conclusión, aunque no la garantizan; en el presente trabajo se puede conocer que, si el proceso de administración de cobranzas no se realiza de la manera más eficiente posible, se pueden deteriorar los indicadores financieros generando mayores gastos y menor utilidad para la entidad, por lo que se concluye que esto pudiese ocurrir en otras entidades que también realicen un proceso inadecuado.

Siguiendo el método inductivo, se hizo una observación de los hechos, se realizaron registros, se clasificó la información obteniéndose una derivación inductiva que permitió llegara una generalización de los resultados de estudio. En resumen, se realizaron las siguientes fases del método inductivo:

- **Observación de los hechos:** Análisis de la causa del problema de investigación. Se utilizaron instrumentos de medición como encuesta y entrevista.
- **Clasificación de los hechos:** Se tomaron las respuestas dadas por los funcionarios encuestados y entrevistados y se presentó tabulación de encuestas y triangulación de entrevistas.
- **Evidencia de la clasificación de los hechos:** se evidenció un deterioro de los indicadores financieros y debilidades en el proceso actual de

administración de cobranzas, afectándose la rentabilidad de las entidades bancarias.

Los instrumentos y técnicas que se va a emplear en el presente proyecto de investigación son: observación, entrevista e investigación documental.

Instrumentos cualitativos:

- Revisión documental: datos públicos de indicadores y cifras en SIB- Banco Central- ASO BANCA
- Encuesta: dirigida a los jefes de cobranzas que conocen en detalle los temas operativos de la gestión de administración y recuperación de cartera.
- Entrevista: dirigida a Gerentes de Cobranzas, Procuradores Judiciales, y supervisores de Cobranzas de las Instituciones Bancarias Privadas.

3.8. Técnicas investigación

La técnica a ser usada en la investigación es la triangulación cualitativa. La triangulación es una técnica en donde se usan 3 perspectivas que garanticen la fiabilidad de la propuesta y mitigar las réplicas o cuestionamientos sobre la validez el proyecto de investigación. La triangulación es una técnica que permite validar los resultados obtenidos de las encuestas, contrastándolos con la entrevista y argumentándolo con la investigación documental. Esta importante técnica de investigación, permitirá resaltar el trabajo realizado, confirmando su validez y fiabilidad. (Sampieri R., 2014)

Para sustentar la propuesta en mención, se investigará información de fuentes académicas y legales que respalden la solución a exponer. Esta etapa se constituye como investigación documental.

La técnica de triangulación se verá reflejada en la metodología de investigación, la observación a la realidad de la administración de cobranza en las instituciones financieras privadas es clave para determinar el contexto actual, sin embargo, no solo es necesario realizar una revisión a la realidad de los Bancos, sino también realizar el trabajo de campo mediante entrevistas, para acercarse más aún al medio del negocio bancario. Es decir, la comparación entre los hechos observados y la información

recabada bajo muestra a conveniencia, tendrá un resultado que deberá ser respaldado por la teoría académica, que avale la idea a defender de esta propuesta. De esta manera, cumplidas las 3 fases de la triangulación, se empodera el proyecto y se enriquece de validez académica.

3.8.1. Entrevista

La entrevista se realizará con el objetivo de conocer los procedimientos establecidos con relación a la gestión de recuperación de la cartera vencida en las instituciones bancarias privadas, los procesos que se desarrollan actualmente y la importancia de una adecuada administración de cobranzas.

Se realiza la técnica de la entrevista a las personas encargadas de los procesos, el cual está dirigida para expertos en cobranzas, con cargos desde supervisores hasta Gerentes de cobranzas y Procuradores Judiciales. A continuación, se evidencia las entrevistas respectivas. Ver anexo 5 y 6.

Entrevistados: Gerente de Cobranzas/ Procurador Judicial / Supervisor de cobranzas.

1. ¿Cómo está conformada la estructura de crédito y cobranzas en la entidad en la que labora?

Gerente de Cobranzas: los 2 entrevistados coincidieron en que las entidades donde laboran cuentan con áreas independientes de colocación de créditos y recuperación de cartera. El área comercial se encarga de la captación de clientes para otorgar préstamos. Si se presenta incumplimiento o falta de pago de los valores adeudados, el área de cobranzas actúa inmediatamente para realizar las gestiones de cobro desde 1 día de vencido.

Procurador Judicial: el área comercial cuenta con su propia estructura de gestores y asesores financieros para la colocación de los diferentes créditos del Banco. En caso de existir vencimientos, la entidad cuenta con un área de cobranza prejudicial y judicial donde se gestiona la recuperación de los valores.

Los Procuradores judiciales reciben los casos de vencimiento para demandar. Dos de los tres Procuradores entrevistados, coincidieron en que el área de cobro legal es parte del área de cobranzas, diferente al tercer procurador que manifestó que, en su empresa, el área legal no se vincula con cobranzas y solo realizan gestiones legales más no de recuperación en coordinación con cobranzas.

Supervisor de cobranzas: 3 de los supervisores entrevistados, coincidieron que las empresas mantienen separadas las actividades de colocación y recuperación para mayor eficiencia y control de los resultados. El área de cobranzas recibe los casos vencidos desde el día uno y gestiona la recuperación en conjunto con el área legal. Uno de los supervisores que la labora en un banco pequeño, manifestó que por la cartera de crédito que manejaban, no veían necesario crear un área de cobranzas aparte, ya que los ejecutivos comerciales se encargaban de colocar y recuperar la cartera.

2. ¿Cuántos colaboradores conforman el área de cobranzas en la empresa donde usted labora?

Gerente de Cobranzas: los dos entrevistados forman parte de instituciones Bancarias grandes, el área de cobranzas cuenta con alrededor de 180-200 personas.

Procurador Judicial: un entrevistado confirmó que el área de cobranzas de su empresa cuenta con 60 colaboradores, los dos restantes informaron que cuentan 180-200 colaboradores aproximadamente.

Supervisor de cobranzas: tres de los cuatro supervisores manifestaron que las áreas de cobranzas cuentan con 180-200 personas. El cuarto entrevistado informó que en su empresa el área de cobranzas cuenta con 20 personas por ser un banco pequeño.

3. ¿La empresa donde usted labora, cuenta con un manual de políticas y procedimientos de cobranzas?

Gerente de Cobranzas: uno de los Gerentes entrevistados confirmó que la institución bancaria para la que labora cuenta con un manual de políticas de cobranzas, el cual contiene todos los procesos que maneja el área para la recuperación de los créditos vencidos. Por el contrario, el segundo entrevistado, indicó que la empresa no cuenta con un manual de políticas de cobranzas, las tareas que realizan no están documentadas.

Procurador Judicial: uno de los tres procuradores judiciales entrevistados, confirmó que en su empresa si cuentan con un manual de políticas de cobranza judicial. Sin embargo, los otros dos procuradores, indicaron que sus actividades de recuperación no se encuentran registradas en algún documento, y confirmaron que sería de mucha utilidad que existiría el levantamiento de información para mayor conocimiento del proceso y registro para los nuevos colaboradores.

Supervisor de cobranzas: uno de los cuatro supervisores entrevistados, indicaron que no disponen de un manual de políticas de cobranzas y que les sería de mucha utilidad la información ya que les serviría de guía para el manejo de sus funciones y conocimiento de los procesos.

4. ¿La empresa donde usted labora, cuenta con un software de monitoreo y seguimiento de cobranzas?

Gerente de Cobranzas: Los tres entrevistados indicaron que cuentan con un software de cobranzas. Una de ellas cuenta con un programa de cobranzas externo desde hace 10 años, con el cual pueden administrar y almacenar bases de datos para sus actividades de gestión y recuperación.

Procurador Judicial: dos de los tres procuradores indicaron disponer de un programa de cobranzas judicial, con proveedor externo que les permite monitorear los juicios. Sin embargo, uno de los entrevistados confirmó que no cuentan con plataformas de monitoreo para cobranzas y que el manejo de los datos se los realiza de manera manual.

Supervisor de cobranzas: los entrevistados informaron que cuentan con un software de cobranzas de un proveedor externo y resaltan la utilidad de emplear una herramienta tecnológica para automatizar el manejo de datos, así como también es necesario implementar la virtualidad para el monitoreo de los ejecutivos de cobranzas, ya que, en la actualidad, muchos de ellos laboran desde sus hogares.

5. Según su criterio. ¿Cómo debería ser la segmentación de cartera de crédito adecuada para la gestión de recuperación?

Gerente de Cobranzas: dos de los entrevistados coincidieron que la cobranza tradicional aplicada en su trabajo se basa en la segmentación de cartera por días de morosidad y en el tipo de crédito. Sin embargo, uno de ellos indica que la segmentación de cartera la realizan por cliente ya que tiene multiplicidad de productos y consolidan el riesgo asignando la cartera por cliente.

Procurador Judicial: la segmentación de cartera es muy importante para definir las estrategias, sobre todo a la hora de demandar. Consideramos la asignación de abogados en función del tipo de crédito, si cuenta con garantías o no para determinar las estrategias de recuperación por la vía judicial.

Supervisor de cobranzas: es importante segmentar la cartera por los días de mora, ya que en función de la morosidad se puede determinar las estrategias de cobranza, desde enviar un mensaje de texto o ir a visitar al cliente. También es importante conocer el tipo de crédito otorgado para enfocar las gestiones de recuperación.

6. ¿Cuántos y cuáles son los indicadores de medición de desempeño que utiliza para el monitoreo de su cartera y de los ejecutivos?

Gerente de Cobranzas: los principales indicadores de cartera que se emplean, son la tasa de recuperación, índice de cartera vencida y los indicadores de eficiencia en la gestión de cartera. También monitoreamos el cumplimiento del presupuesto mensual de los objetivos del área y la productividad de los ejecutivos de cobranzas.

Procurador Judicial: es importante determinar la eficiencia de los procesos judiciales, el tiempo que toma un proceso legal, evaluamos el control de gastos de los procesos y el retorno de los valores recuperados.

Supervisor de cobranzas: los medidores de desempeño son ciertamente importantes en el manejo del personal de cobranzas, ya que nos permite cuantificar la productividad de cada gestor, determinar el tiempo muerto u ocioso de cada agente. Así también la cartera es medida, sobre su rotación, recuperación y probabilidad de pérdida.

7. ¿Cuáles son las alternativas de solución de deuda que emplea para la recuperación de un crédito vencido?

Gerente de Cobranzas: la principal fuente de pago de los créditos debe ser el dinero en efectivo, ya que ese es el giro del negocio del banco, recuperar en efectivo los valores prestados a los clientes. Sin embargo, en escenarios complejos y de improbabilidad del pago recurrente, se determina también como solución de la deuda, el refinanciar la operación de crédito.

Procurador Judicial: definitivamente el pago en efectivo debe ser la primera alternativa de solución que se le debe brindar y aceptar al cliente, sin embargo, en los casos de mora madura, cuando el cliente ya no puede cumplir con su obligación contractual, hacemos exigibles las garantías reales. En muchos casos también es recomendable renovar las operaciones vencidas, siendo una nueva oportunidad para el cliente para que cumpla con su obligación crediticia

Supervisor de cobranzas: en el negocio bancario la liquidez es muy importante, si el banco presta efectivo debe recibir efectivo como retorno. No obstante, muchos clientes deben acogerse a convenios de pago que le permita ajustar su capacidad de pago con la finalidad de que cumplan con sus deudas.

8. ¿Cuáles son los canales de cobro que emplea para la gestión de Cobranzas?

Gerente de Cobranzas: los canales de cobro dependen de los tramos de mora o de la intensidad de gestión que se requiera para la cartera. Se inician la cobranza con medios masivos, mensajes de texto, correos, posteriormente se contacta telefónicamente al cliente y si no se logra el fin deseado, se lo visita. Es importante realizar una adecuada revisión de los canales de cobro, ya que cada medio de gestión requiere de un presupuesto y costo que puede elevarse sino es debidamente aplicado.

Procurador Judicial: en la cobranza legal, la gestión principal es el inicio de acciones legales por el incumplimiento de los pagos. Es indispensable que la comunicación en esta instancia sea a través de los abogados para llegar a un acuerdo en conformidad con ambas partes.

Supervisor de cobranzas: la determinación de los canales de cobro, es muy importante para la efectividad de la recuperación. Es necesario aplicar las técnicas de gestión adecuadas para cada tramo o segmento de cartera. Se debe empezar por las comunicaciones masivas de bajo costo, como correos o mensajes de texto, luego se deben realizar llamadas telefónicas y posteriormente la gestión de campo. Como último recurso, se derivan los casos irrecuperables con los abogados para el cobro legal.

9. ¿Qué tipo de incentivos utiliza para motivar a sus ejecutivos de cobranzas?

Gerente de Cobranzas: es vital que en áreas de resultados se implementen incentivos monetarios, tanto en ventas como en cobranzas, las comisiones son parte del componente salarial y ciertamente motivan al personal al cumplimiento de sus metas. Así también, se consideran bonos por rendimiento, o incentivos no monetarios como días libres. Lo importante es mantener a los ejecutivos constantemente motivados.

Procurador Judicial: en la cobranza judicial, se trabaja directamente con estudios jurídicos, no existen incentivos como tal, sin embargo, se presiona

constantemente a los abogados externos para que se den resultados a corto plazo.

Supervisor de cobranzas: los incentivos monetarios son muchas veces el motivante esencial en las áreas de cobranzas, no obstante, los incentivos emocionales, el constante seguimiento y acompañamiento también dan resultados positivos en el personal. Es importante lograr un equilibrio apropiado en los modelos de comisiones.

10. ¿Considera usted qué la pandemia obligó a los Bancos a transformar sus estrategias de cobro?

Gerente de Cobranzas: definitivamente, la respuesta es sí, la cobranza tradicional dejó de tener los resultados esperados. La pandemia aceleró muchas cosas que en nuestro país estaban demoradas, como la virtualidad. El enfoque de gestión ahora es diferente al de antes de la pandemia. El negocio bancario es dinámico y también el contacto con el cliente debe ser diferente.

Procurador Judicial: por supuesto que sí, en la actualidad está en auge la mediación y el arbitraje, con la finalidad de llegar con un diálogo conciliador y solucionar las obligaciones de pago en términos favorables para las partes.

Supervisor de cobranzas: es necesario marcar un antes y después de la pandemia, la cobranza tradicional quedó atrás, las estrategias de cobranzas han cambiado y es necesario innovar para lograr la recuperación de los créditos. Las estrategias de cobro deben estar enfocadas al cliente.

3.8.2. Encuesta

Con el objetivo de obtener información relevante sobre los riesgos económicos y legales de no contar con una administración adecuada de cobranzas en los bancos, se ha desarrollado una encuesta para poder conocer los problemas y puntos a mejorar en el sistema bancario privado. Se procede a realizar una encuesta para poder conocer la parte subjetiva de la problemática y sin la intención de querer medir variables.

La presente encuesta está dirigida a expertos de cobranzas en el sistema bancario privado.

Entre los expertos constan, gestores de cobranzas, supervisores de cobranzas, Gerentes de cobranzas y procuradores Judiciales.

Pregunta 1: ¿Conoce usted los riesgos legales y económicos que afectan a los Bancos por el crecimiento de la cartera vencida?

Tabla 3 ¿Conoce usted los riesgos legales y económicos que afectan a los Bancos por el crecimiento de la cartera vencida?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido No	9	26%	26%
Si	25	74%	100%
Total	34	100%	

Elaborado por: Jaramillo (2021).

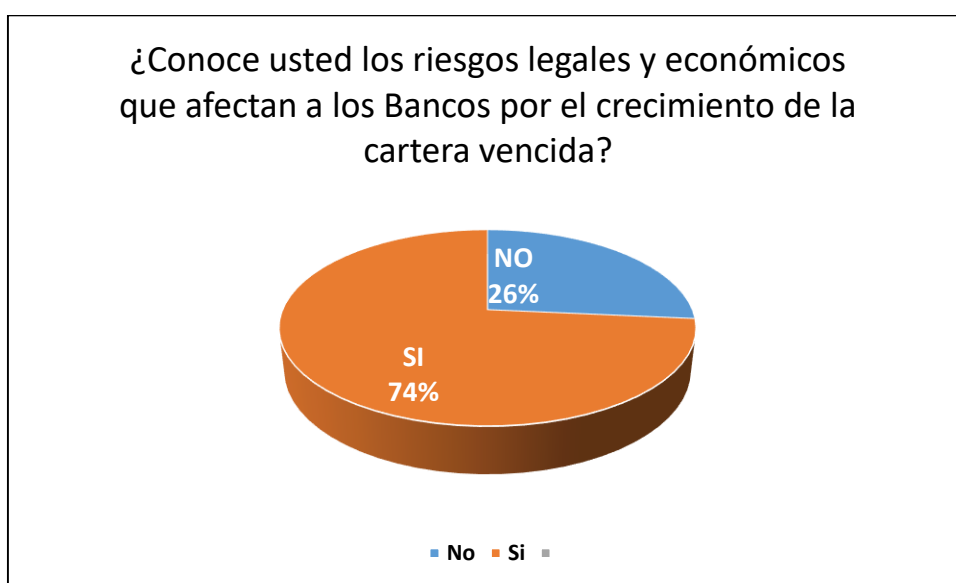


Figura 7 ¿Conoce usted los riesgos legales y económicos que afectan a los Bancos por el crecimiento de la cartera vencida?

Elaborado por: Jaramillo (2021).

Pregunta 2: ¿Cuál es el impacto económico del área de cobranzas en un Banco?

Tabla 4 ¿Cuál es el impacto económico del área de cobranzas en un Banco?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Alto	20	59%	59%
	Medio	9	26%	85%
	Bajo	5	15%	100%
	Total	34	100%	

Elaborado por: Jaramillo (2021).

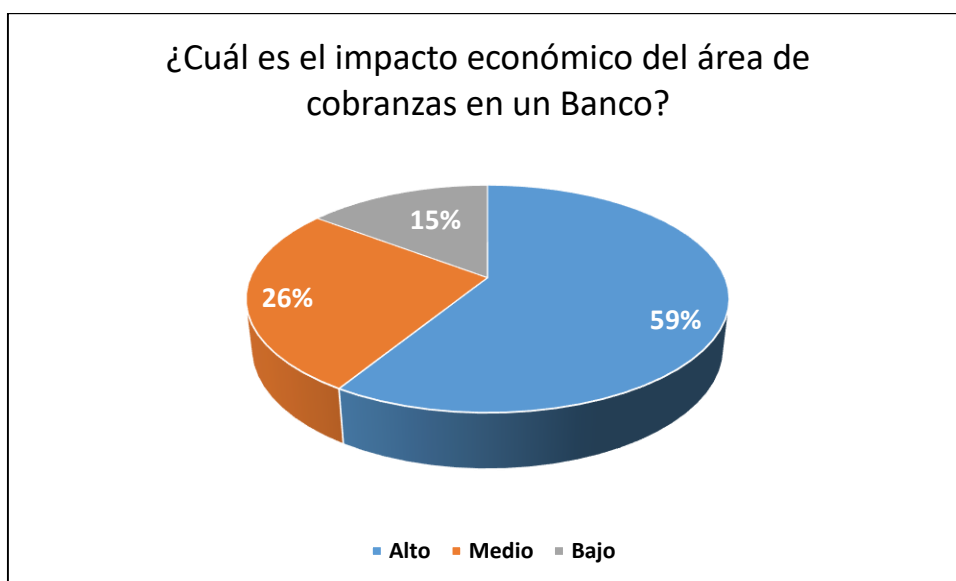


Figura 8 ¿Cuál es el impacto económico del área de cobranzas en un Banco?

Elaborado por: Jaramillo (2021).

Pregunta 3: ¿Cuán eficiente considera que es el área de cobranzas de la empresa donde usted labora?

Tabla 5 ¿Cuán eficiente considera que es el área de cobranzas de la empresa donde usted labora?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Muy eficiente	23	68%	68%
	Poco eficiente	10	29%	97%
	Ineficiente	1	3%	100%
	Total	34	100%	

Elaborado por: Jaramillo (2021).

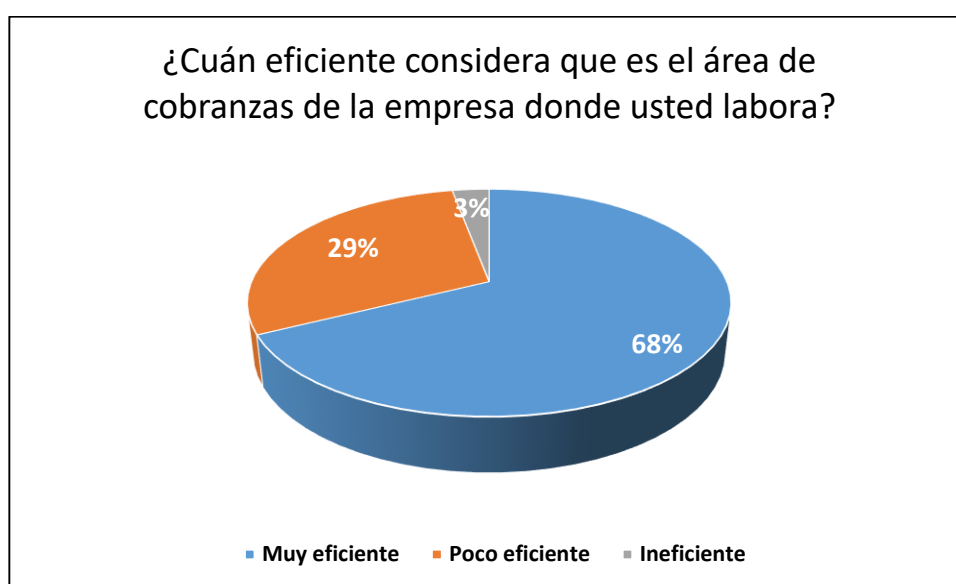


Figura 9 ¿Cuán eficiente considera que es el área de cobranzas de la empresa donde usted labora?

Elaborado por: Jaramillo (2021).

Pregunta 4: ¿Considera que el presupuesto asignado al área de cobranzas es suficiente para las actividades desempeñadas?

Tabla 6 ¿Considera que el presupuesto asignado al área de cobranzas es suficiente para las actividades desempeñadas?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido No	21	62%	62%
Si	13	38%	100%
Total	34	100%	

Elaborado por: Jaramillo (2021).

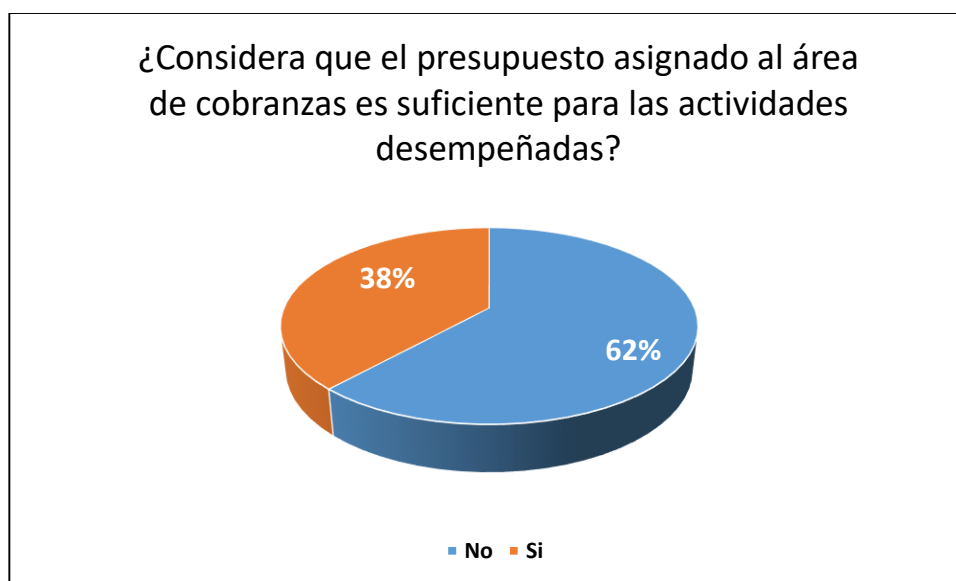


Figura 10 ¿Considera que el presupuesto asignado al área de cobranzas es suficiente para las actividades desempeñadas?

Elaborado por: Jaramillo (2021).

Pregunta 5: ¿Cuál es el componente más importante en una estructura de cobranzas?

Tabla 7 ¿Cuál es el componente más importante en una estructura de cobranzas?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido Procesos	15	44%	44%
Recurso Humano	12	35%	79%
Datos	7	21%	100%
Total	34	100%	

Elaborado por: Jaramillo (2021).

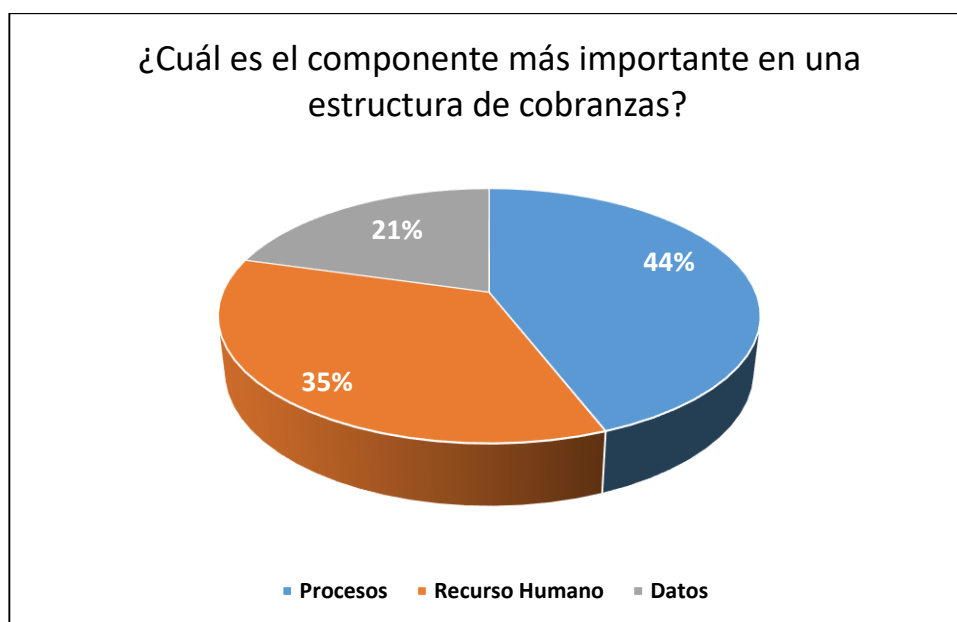


Figura 11 ¿Cuál es el componente más importante en una estructura de cobranzas?

Elaborado por: Jaramillo (2021).

Pregunta 6: ¿Considera usted que las estrategias tradicionales de cobranzas son efectivas en la actualidad?

Tabla 8 ¿Considera usted que las estrategias tradicionales de cobranzas son efectivas en la actualidad?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido De acuerdo	19	56%	56%
En desacuerdo	9	26%	82%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	18%	100%
Total	34	100%	

Elaborado por: Jaramillo (2021).

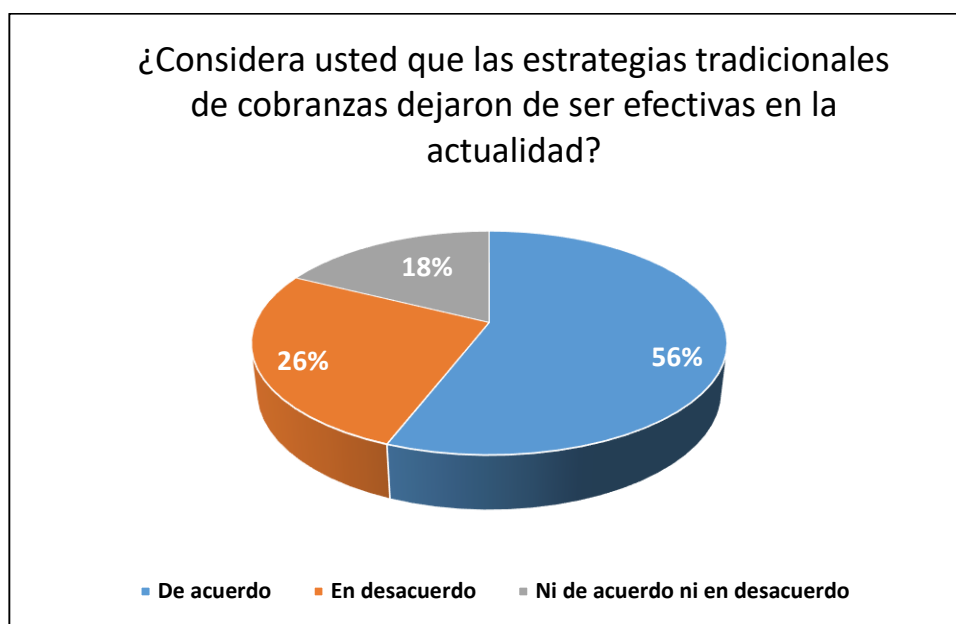


Figura 12 ¿Considera usted que las estrategias tradicionales de cobranzas son efectivas en la actualidad?

Elaborado por: Jaramillo (2021).

Pregunta 7: ¿Cuál ha sido el mayor reto de la administración de la cobranza en la pandemia?

Tabla 9 ¿Cuál ha sido el mayor reto de la administración de la cobranza en la pandemia?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido Transformación digital	16	47%	47%
Control del personal	7	21%	68%
Nuevos modelos operativos y de gestión	11	32%	100%
Total	34	100%	

Elaborado por: Jaramillo (2021).

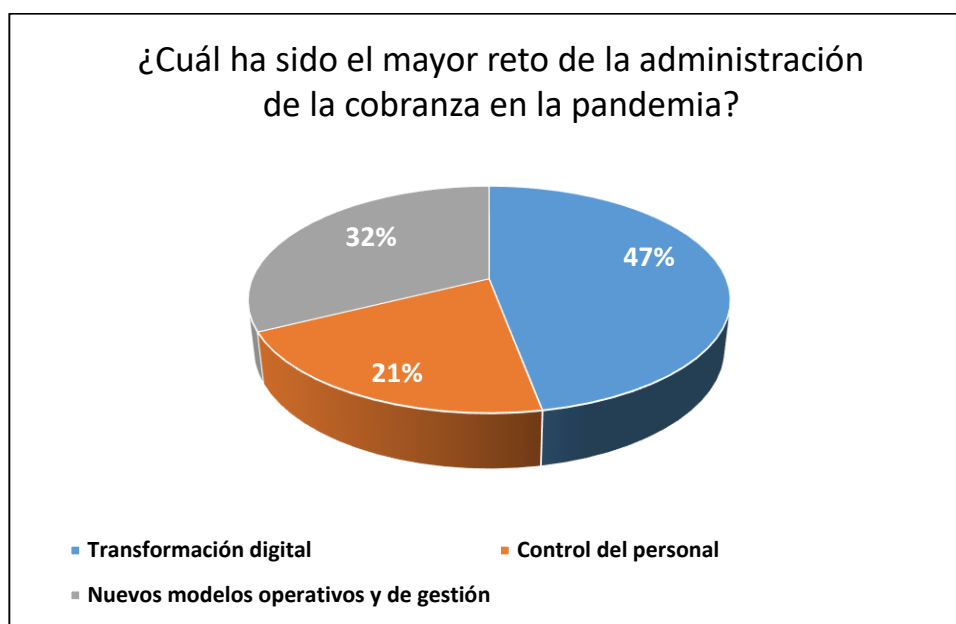


Figura 13 ¿Cuál ha sido el mayor reto de la administración de la cobranza en la pandemia?

Elaborado por: Jaramillo (2021).

Pregunta 8: ¿Cree usted que la pandemia afectó directamente la tasa de morosidad de la cartera de crédito de los bancos?

Tabla 10 ¿Cree usted que la pandemia afectó directamente la tasa de morosidad de la cartera de crédito de los bancos?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido De acuerdo	25	74%	74%
En desacuerdo	1	3%	76%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	24%	100%
Total	34	100%	

Elaborado por: Jaramillo (2021).

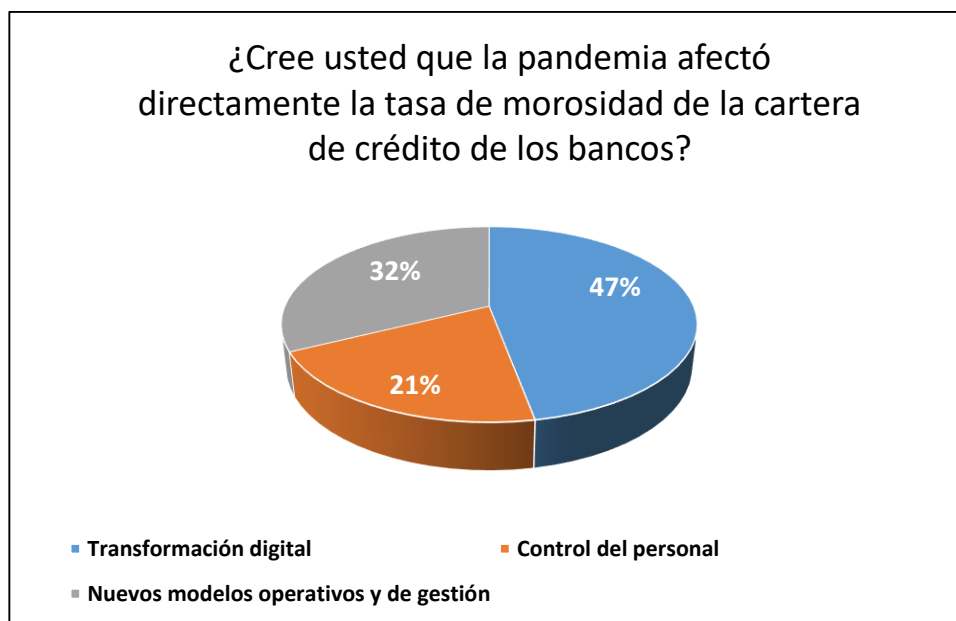


Figura 14 ¿Cree usted que la pandemia afectó directamente la tasa de morosidad de la cartera de crédito de los bancos?

Elaborado por: Jaramillo (2021).

Pregunta 9: ¿Cree usted que un nuevo modelo de procesos aplicado a la cobranza minimizaría los riesgos económicos y legales de la cartera vencida?

Tabla 11 ¿Cree usted que un nuevo modelo de procesos aplicado a la cobranza minimizaría los riesgos económicos y legales de la cartera vencida?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido No	8	24%	24%
Si	26	76%	100%
Total	34	100%	

Elaborado por: Jaramillo (2021).

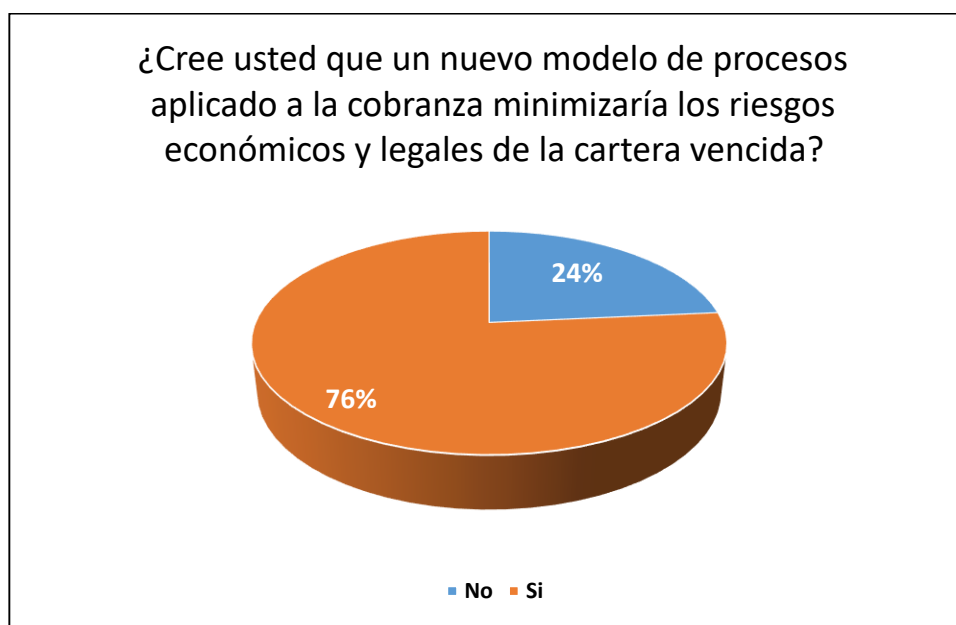


Figura 15 ¿Cree usted que un nuevo modelo de procesos aplicado a la cobranza minimizaría los riesgos económicos y legales de la cartera vencida?

Elaborado por: Jaramillo (2021).

Pregunta 10: ¿Considera usted que la pandemia rompió los paradigmas de la cobranza tradicional?

Tabla 12 ¿Considera usted que la pandemia rompió los paradigmas de la cobranza tradicional?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido No	5	15%	15%
Si	29	85%	100%
Total	34	100%	

Elaborado por: Jaramillo (2021).

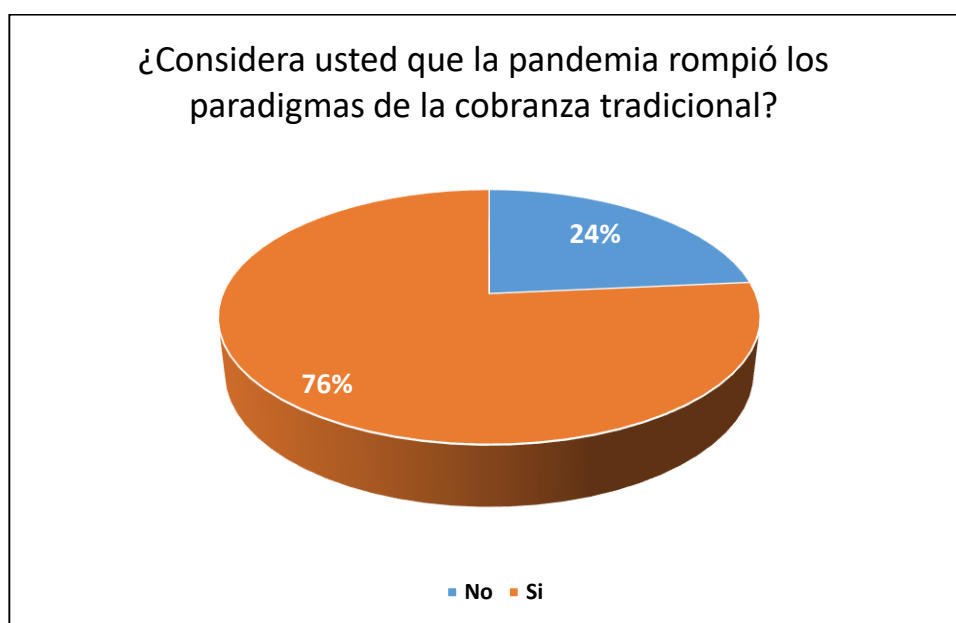


Figura 16 ¿Considera usted que la pandemia rompió los paradigmas de la cobranza tradicional?

Elaborado por: Jaramillo (2021).

3.8.3. Revisión documental

Como tercer instrumento de investigación, se empleó la revisión documental. El análisis de la información recabada en las entidades de control, asociación de bancos privados e informes del Banco Central, permitió demostrar la realidad de los principales indicadores relacionados con la cartera de crédito y las tasas de morosidad.

Se analizará el comportamiento anual de los bancos, desde el 2019 hasta junio del 2021, para efectos de determinar las variaciones sustanciales que han acontecido entre este período.

Análisis año 2019

Al cierre de diciembre del 2019, la cartera bruta registró un saldo de USD 30.029 millones equivalente a un crecimiento mensual de 1,5% (USD 439 millones). De manera anual, la cartera bruta creció en 9,9%, lo que significó USD 2.704 millones más en la cartera de créditos.

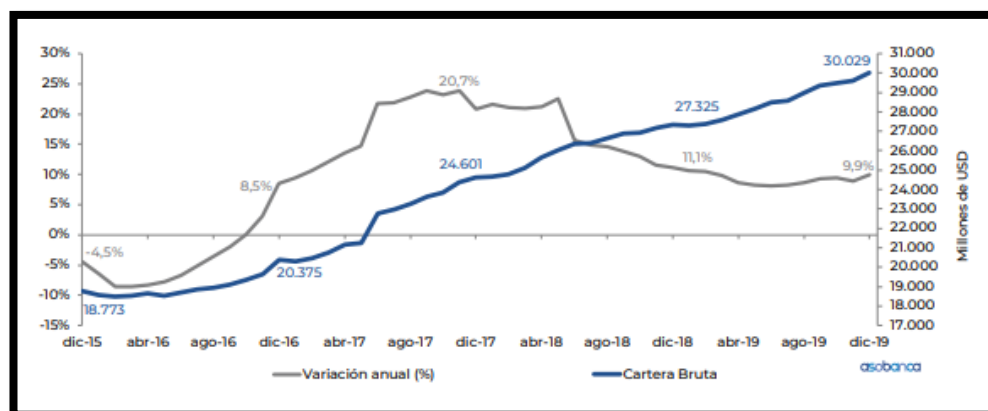


Figura 17 Cartera Bruta. Obtenido (Aso Banca, 2019)

Otro indicador importante, relacionado con la eficiencia de la administración de corbanzas, es el indicador de cobertura. El índice de cobertura bancaria, expresado a través de la relación entre las provisiones de cartera frente a la cartera improductiva, reflejó al cierre de diciembre de 2019 una relación de 2,3 veces. El total de provisiones contabilizó un saldo acumulado de USD 1.851 millones, mientras que la cartera improductiva fue de USD 821 millones; por lo tanto, en diciembre el nivel de provisiones de cartera fue superior en USD 1.030 millones al saldo de cartera

improductiva.

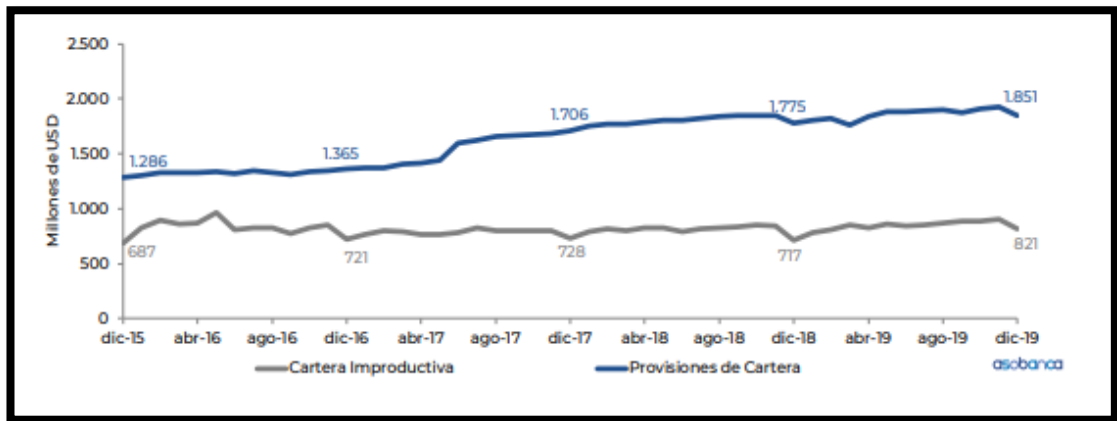


Figura 18 Indicador de Cobertura. Obtenido (Aso Banca, 2019)

La tasa de morosidad de toda la Banca Privada al cierre de diciembre de 2019, se ubicó en 2,7%. De esta manera, la morosidad creció en 0,11 p.p. en relación con el año anterior. La morosidad por segmentos cerró en diciembre en 0,8% para el segmento comercial, 4,6% en consumo, 3,0% en vivienda y 4,7 % en microcrédito.

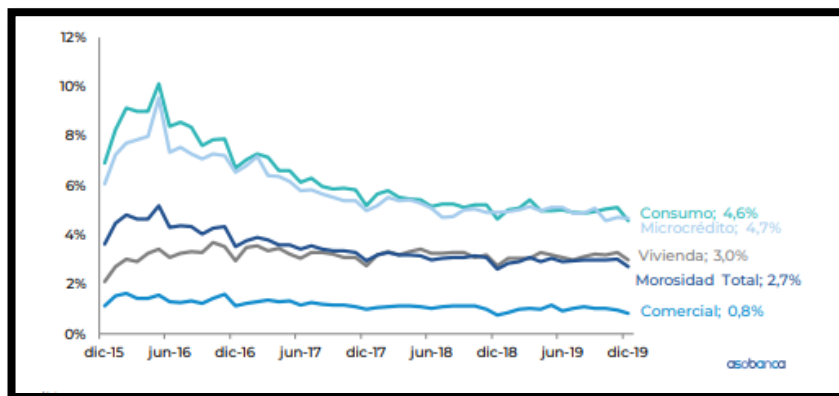


Figura 19 Cartera improductiva. Obtenido (Aso Banca, 2019)

Estructura Improductiva del Crédito ¹					
	dic-18	nov-19	dic-19	Variación Mensual %	Variación Anual %
Comercial	98,0	131,4	111,3	-15,3%	13,6%
Consumo	465,9	592,5	536,8	-9,4%	15,2%
Vivienda	64,4	78,2	71,4	-8,7%	10,9%
Microcrédito	85,5	93,5	94,0	0,5%	9,9%
Educativo	2,8	7,3	7,1	-2,8%	151,0%
Cartera Improductiva	716,7	902,9	820,6	-9,1%	14,5%
Morosidad					
	dic-18	nov-19	dic-19	Variación Mensual p.p.	Variación Anual p.p.
Comercial	0,76%	0,99%	0,83%	-0,16	0,07
Consumo	4,67%	5,13%	4,57%	-0,55	-0,09
Vivienda	2,78%	3,30%	2,99%	-0,31	0,21
Microcrédito	4,93%	4,72%	4,68%	-0,04	-0,26
Educativo	0,71%	1,76%	1,72%	-0,04	1,01
Morosidad Total	2,62%	3,05%	2,73%	-0,32	0,11

Figura 20 Tasa de morosidad. Obtenido (Aso Banca, 2019)

De acuerdo con la revisión efectuada, el año 2019 fue un año muy positivo para el negocio bancario en el Ecuador, pues el patrimonio y las utilidades crecieron en dicho año en comparación con el 2018. La mejoría de estas dos variables hizo que la rentabilidad de la banca (ROE) se elevara a 13,28%, lo que significó un incremento de 0,3 puntos porcentuales en comparación con 2018. El patrimonio de los bancos privados en Ecuador alcanzó los USD 5.047 millones, un 9,4% más que en 2018. Mientras que las utilidades netas, descontando impuestos y beneficios de ley, sumaron USD 616 millones, frente a USD 554 millones de 2018, según la Asociación de Bancos de Ecuador (Asobanca). Pese a la crisis y déficit presupuestal del estado central, el negocio bancario y otros sectores de la economía del país, se sostenían con indicadores saludables y en crecimiento.

Análisis año 2020

En el año 2020 la economía ecuatoriana se vio notablemente afectada debido a la pandemia del COVID 19. La banca ecuatoriana, pese a su buen desenvolvimiento

durante la pandemia, sobre todo en lo concerniente a las transacciones digitales, vio disminuidas sus ganancias en comparación al 2019, cuando hizo \$560 millones.

Al cierre de septiembre, la cartera bruta registró un saldo de USD 28.690 millones equivalente a un crecimiento mensual de 0,3% (USD 83 millones). De manera anual, la cartera bruta decreció en 2,3%, lo que significó USD 675 millones menos en la cartera de créditos.

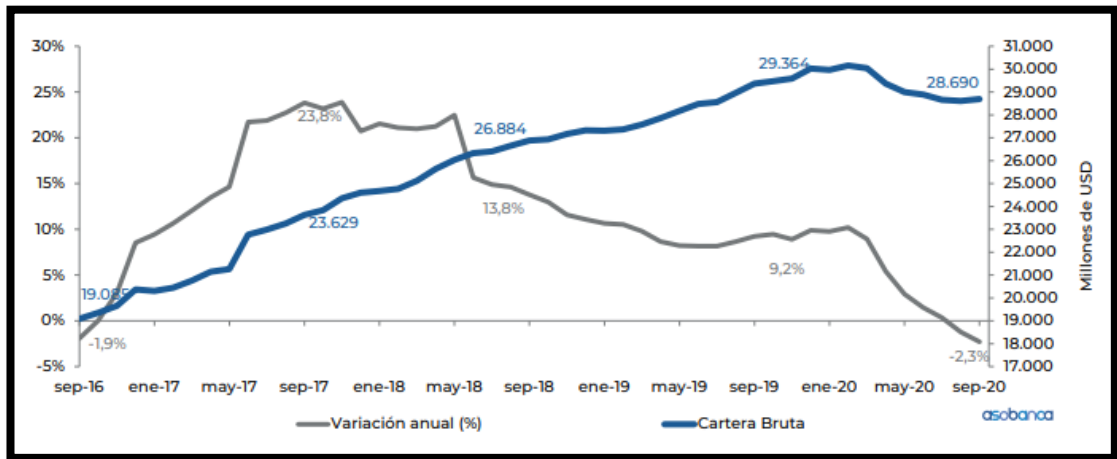


Figura 21 Cartera bruta. Obtenido (Aso Banca, 2020)

El índice de cobertura bancaria reflejó al cierre de septiembre de 2020 una relación de 1,8 veces. El total de provisiones contabilizó un saldo acumulado de USD 2.154 millones, mientras que la cartera improductiva fue de USD 1.167 millones; por lo tanto, en septiembre el nivel de provisiones de cartera fue superior en USD 987 millones al saldo de cartera improductiva.

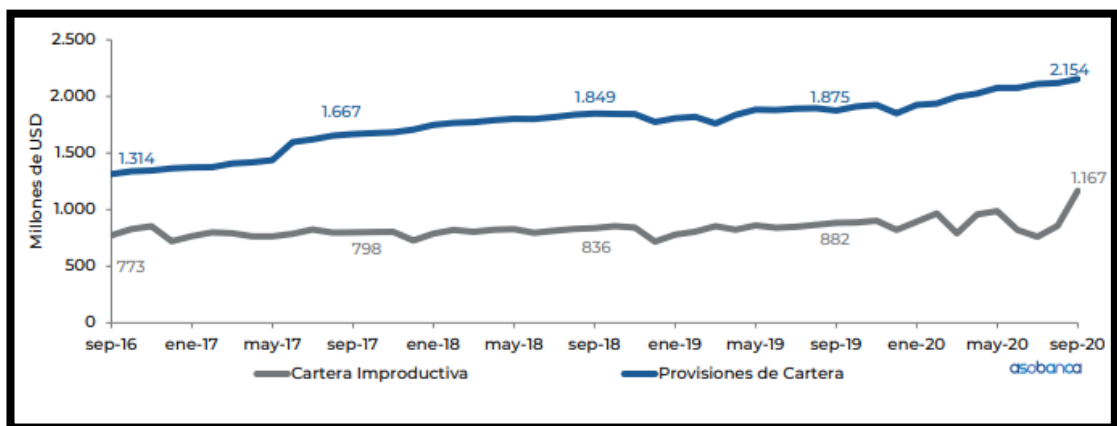


Figura 22 Indicador de Cobertura. Obtenido (Aso Banca, 2020)

La tasa de morosidad de toda la banca privada al cierre de septiembre de 2020 se ubicó en 4,1%. De esta manera, la morosidad creció en 1,1 p.p. en relación con el año anterior. La morosidad por segmentos cerró en septiembre en 1,3% para el segmento comercial, 6,7% en consumo, 5,3% en vivienda y 6,0% en microcrédito.

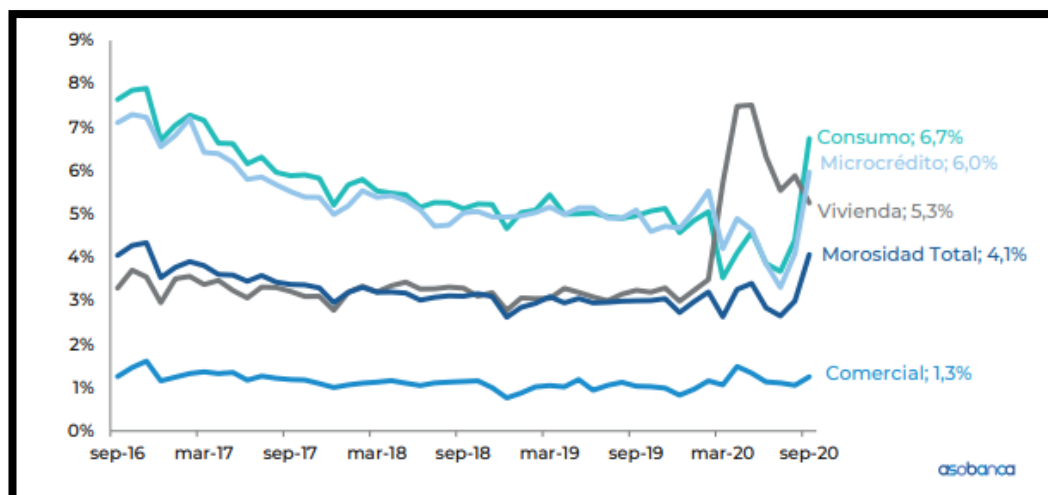


Figura 23 Cartera improductiva. Obtenido (Aso Banca, 2020)

Estructura Improductiva del Crédito ¹						
	sep-19	dic-19	ago-20	sep-20	Variación Mensual %	Variación Anual %
Comercial	137,2	111,3	134,5	160,4	19,2%	16,9%
Consumo	563,8	536,8	495,3	757,3	52,9%	34,3%
Vivienda	77,7	71,4	135,6	121,4	-10,5%	56,1%
Microcrédito	98,3	94,0	79,3	117,0	47,4%	19,0%
Educativo	5,4	7,1	12,3	11,5	-6,7%	114,2%
Cartera Improductiva	882,4	820,6	857,1	1.167,5	36,2%	32,3%
	sep-19	dic-19	ago-20	sep-20	Variación Mensual p.p.	Variación Anual p.p.
Morosidad						
Comercial	1,03%	1,16%	1,06%	1,25%	0,20	0,22
Consumo	4,96%	5,06%	4,41%	6,74%	2,33	1,78
Vivienda	3,24%	3,49%	5,89%	5,26%	-0,63	2,01
Microcrédito	5,09%	5,53%	4,09%	5,97%	1,87	0,88
Educativo	1,29%	2,01%	3,16%	2,94%	-0,21	1,65
Morosidad Total	3,00%	3,21%	3,00%	4,07%	1,07	1,06

Figura 24 Tasa de morosidad. Obtenido (Aso Banca, 2020)

Al término del tercer trimestre del año 2020, la liquidez y los créditos crecieron a pesar de la crisis, sin embargo, no constituye un crecimiento en la rentabilidad del negocio bancario. Pese a la crisis económica agravada por la pandemia de Covid-19, la liquidez de la banca ecuatoriana se ha sostenido, gracias al crecimiento de los depósitos en 6,1% y la obtención de líneas de crédito internacionales, en los últimos meses.

Al cierre de diciembre del 2020, la cartera bruta registró un saldo de USD 29.538 millones equivalente a un crecimiento mensual de 1,2% (USD 354 millones). De manera anual, la cartera bruta decreció en 1,6%, lo que significó USD 491 millones menos en la cartera de créditos.

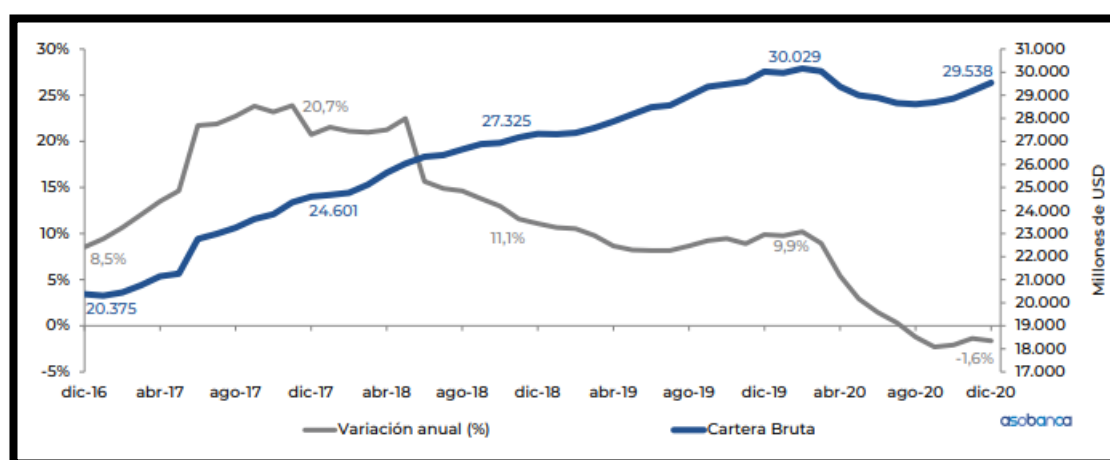


Figura 25 Cartera bruta. Obtenido (Aso Banca, 2020)

El índice de cobertura bancaria reflejó al cierre de diciembre de 2020 una relación de 2,9 veces. El total de provisiones contabilizó un saldo acumulado de USD 2.261 millones, mientras que la cartera improductiva fue de USD 771 millones; por lo tanto, en diciembre el nivel de provisiones de cartera fue superior en USD 1.490 millones al saldo de cartera improductiva.

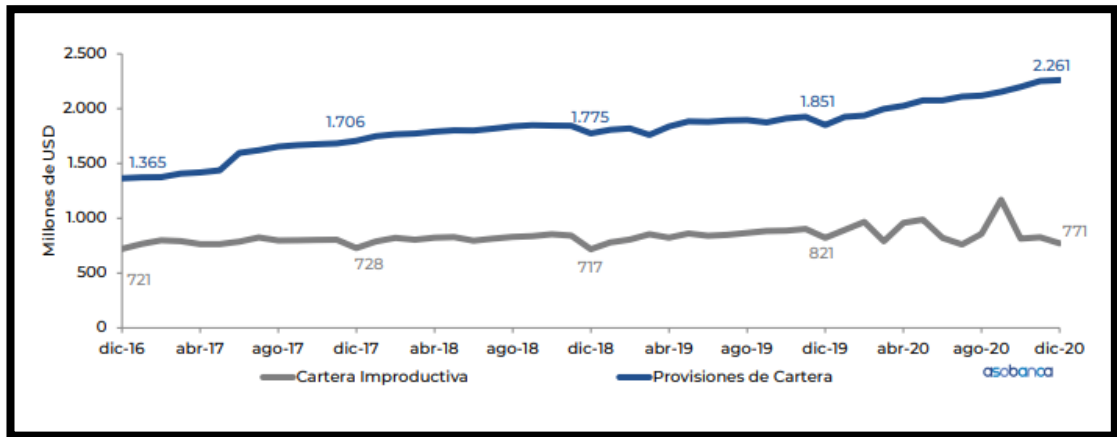


Figura 26 Indicador de Cobertura. Obtenido (Aso Banca, 2020)

La tasa de morosidad de toda la banca privada al cierre de diciembre de 2020 se ubicó en 2,6%. De esta manera, la morosidad decreció en 0,1 p.p. en relación con el año anterior. La morosidad por segmentos cerró en diciembre en 0,7% para el segmento comercial, 4,3% en consumo, 4,2% en vivienda y 4,0% en microcrédito.

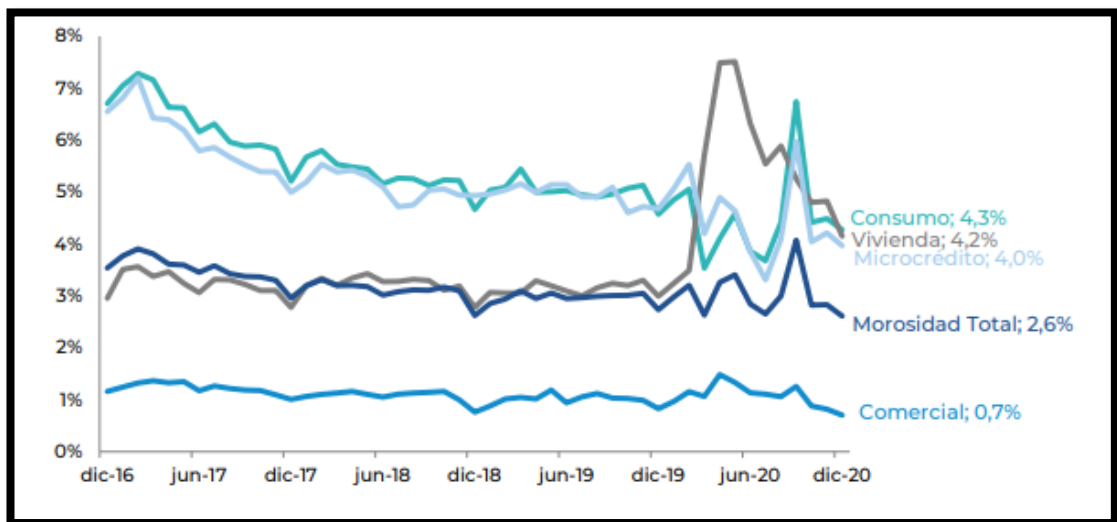


Figura 27 Cartera improductiva. Obtenido (Aso Banca, 2020)

Estructura Improductiva del Crédito ¹						
	dic-19	ene-20	nov-20	dic-20	Variación Mensual %	Variación Anual %
Comercial	111,3	128,2	106,1	93,6	-11,8%	-15,9%
Consumo	536,8	575,8	513,9	491,2	-4,4%	-8,5%
Vivienda	71,4	77,6	113,0	97,3	-13,9%	36,3%
Microcrédito	94,0	103,0	84,8	80,2	-5,4%	-14,7%
Educativo	7,1	9,0	8,5	8,6	1,8%	21,3%
Cartera Improductiva	820,6	893,7	826,2	770,9	-6,7%	-6,1%
Morosidad	dic-19	ene-20	nov-20	dic-20	Variación Mensual p.p.	Variación Anual p.p.
Comercial	0,83%	0,97%	0,82%	0,70%	-0,11	-0,12
Consumo	4,57%	4,85%	4,49%	4,28%	-0,21	-0,30
Vivienda	2,99%	3,24%	4,83%	4,15%	-0,67	1,16
Microcrédito	4,68%	5,07%	4,21%	3,97%	-0,25	-0,71
Educativo	1,72%	2,19%	2,19%	2,27%	0,08	0,55
Morosidad Total	2,73%	2,98%	2,83%	2,61%	-0,22	-0,12

Figura Tasa de morosidad. Obtenido (Aso Banca, 2020)

Análisis año 2021

Al cierre de abril, la cartera bruta registró un saldo de USD 29.960 millones equivalente a un crecimiento mensual de 0,1% (USD 44 millones). De manera anual, la cartera bruta creció en 2,0%, lo que significó USD 591 millones más en la cartera de créditos.

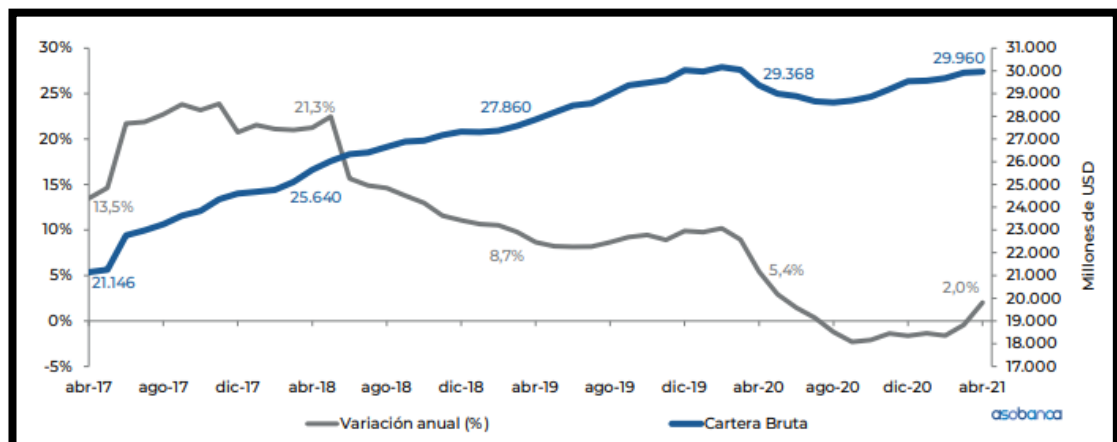


Figura 28 Cartera bruta. Obtenido (Aso Banca, 2021)

El índice de cobertura bancaria reflejó al cierre de abril de 2021 una relación de 2,6 veces. El total de provisiones contabilizó un saldo acumulado de USD 2.295 millones, mientras que la cartera improductiva fue de USD 888 millones; por lo tanto, en abril el nivel de provisiones de cartera fue superior en USD 1.407 millones al saldo de cartera improductiva.

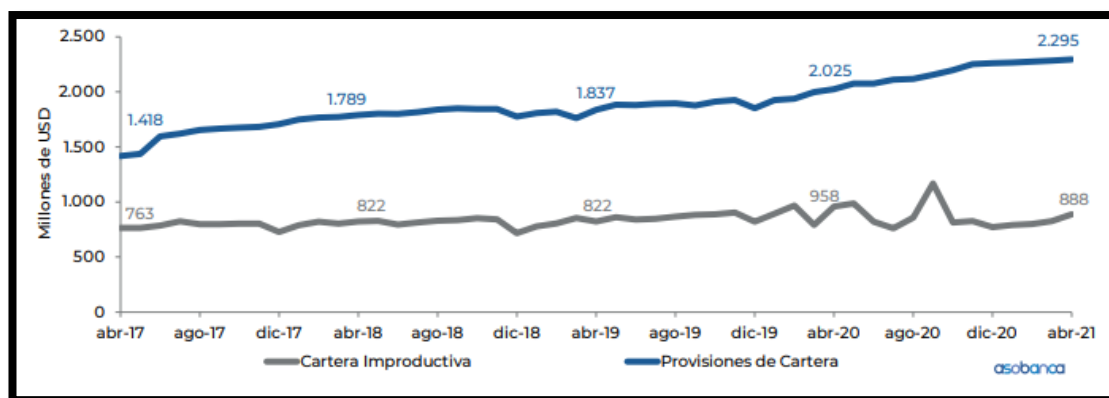


Figura 29 Indicador de Cobertura. Obtenido (Aso Banca, 2021)

La tasa de morosidad de toda la banca privada al cierre de abril de 2021 se ubicó en 3,0%. De esta manera, la morosidad decreció en 0,3 p.p. en relación con el año anterior. La morosidad por segmentos cerró en abril en 1,0% para el segmento comercial, 4,6% en consumo, 5,0% en vivienda y 4,3% en microcrédito.

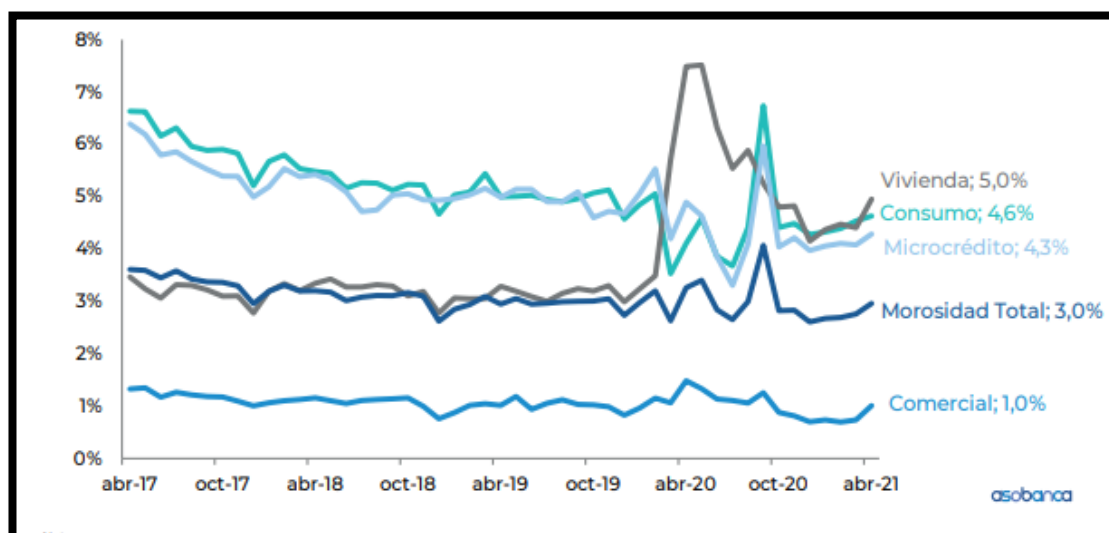


Figura 30 Cartera improductiva. Obtenido (Aso Banca, 2021)

Estructura Improductiva del Crédito ¹						
	abr-20	dic-20	mar-21	abr-21	Variación Mensual %	Variación Anual %
Comercial	191,8	93,6	100,7	139,5	38,5%	-27,3%
Consumo	479,2	491,2	521,3	533,4	2,3%	11,3%
Vivienda	178,7	97,3	104,1	108,6	4,4%	-39,2%
Microcrédito	97,9	80,3	84,3	89,6	6,3%	-8,5%
Educativo	10,5	8,6	15,3	16,9	10,1%	60,2%
Cartera Improductiva	958,1	771,0	825,7	887,9	7,5%	-7,3%
	abr-20	dic-20	mar-21	abr-21	Variación Mensual p.p.	Variación Anual p.p.
Morosidad						
Comercial	1,49%	0,74%	0,74%	1,01%	0,27	-0,47
Consumo	4,11%	4,33%	4,54%	4,63%	0,10	0,52
Vivienda	7,49%	4,37%	4,41%	4,95%	0,55	-2,53
Microcrédito	4,90%	4,06%	4,08%	4,29%	0,21	-0,61
Educativo	2,60%	2,88%	4,07%	4,49%	0,42	1,89
Morosidad Total	3,26%	2,67%	2,76%	2,96%	0,20	-0,30

Figura 31 Tasa de morosidad. Obtenido (Aso Banca, 2021)

3.9. Presentación de los resultados

3.9.1. Presentación de los resultados de la entrevista realizada

Tabla 13 Triangulación de las entrevistas realizadas

Interrogante	Entrevistado Entidad Bancaria 1	Entrevistado Entidad Bancaria 2	Entrevistado Entidad Bancaria 3	Análisis de las respuestas
1. ¿Cómo está conformada la estructura de crédito y cobranzas en la entidad en la que labora?	No cuentan con áreas independientes de colocación de créditos y recuperación de cartera. El área comercial se encarga de la captación de clientes para otorgar préstamos.	El área comercial cuenta con su propia estructura de gestores y asesores financieros para la colocación de los diferentes créditos del Banco. En caso de existir vencimientos, la entidad cuenta con un área de cobranza prejudicial y judicial donde se gestiona la recuperación de los valores.	Se mantienen separadas las actividades de colocación y recuperación para mayor eficiencia y control de los resultados.	De acuerdo a las respuestas obtenidas, no todos los bancos cuentan con estructuras de cobranzas independientes, algunas de ellas comparten las funciones de cobro con las comerciales.
2. ¿Cuántos colaboradores conforman el área de cobranzas en la empresa donde usted labora?	El área de cobranzas y crédito de su empresa cuenta con 60 colaboradores.	El área de cobranzas cuentan con 180-200 personas.	El área de cobranzas cuentan con 180-200 personas.	Los encuestados coinciden que el número de colaboradores del área de recuperaciones en promedio es de 80 personas.
3. ¿La empresa donde usted labora, cuenta con un manual de políticas y procedimientos de cobranzas?	La empresa no cuenta con un manual de políticas de cobranzas, las tareas que realizan no están documentadas.	Si cuentan con un manual de políticas de cobranza judicial. Sin embargo, los otros dos procuradores.	Sí cuenta con un manual de políticas de cobranzas, el cual contiene todos los procesos que maneja el área para la recuperación de los créditos vencidos	Las respuestas coinciden que es necesario contar con un manual de procesos de administración de cobranzas que delimite y especifique las funciones del área
4. ¿La empresa donde usted labora, cuenta con un software de monitoreo y seguimiento de cobranzas?	No cuentan con plataformas de monitoreo para cobranzas y que el manejo de los datos se los realiza de manera manual.	Cuentan con un software de cobranzas de un proveedor externo y resaltan la utilidad de emplear una herramienta tecnológica para automatizar el manejo de datos, así como también es necesario implementar la virtualidad para el monitoreo de los ejecutivos de cobranzas, ya que, en la actualidad, muchos de ellos laboran desde sus hogares.	Cuentan con un software de cobranzas. Una de ellas cuenta con un programa de cobranzas externo desde hace 10 años, con el cual pueden administrar y almacenar bases de datos para sus actividades de gestión y recuperación.	En conformidad con las respuestas obtenidas es necesario contar con un software de cobranzas que permita almacenar datos, gestiones y permita monitorear a los ejecutivos.
5. Según su criterio. ¿Cómo debería ser la segmentación de cartera de crédito adecuada para la gestión de recuperación?	La cobranza tradicional aplicada en su trabajo se basa en la segmentación de cartera por días de morosidad y en el tipo de crédito	La segmentación de cartera la realizan por cliente ya que tiene multiplicidad de productos y consolidan el riesgo asignando la cartera por cliente.	La segmentación de cartera es muy importante para definir las estrategias, sobre todo a la hora de demandar. Consideramos la asignación de abogados en función del tipo de crédito, si cuenta con garantías o no para determinar las estrategias de recuperación por la vía judicial.	La segmentación de la cartera es una función estratégica para mejorar los resultados de la administración de cobranzas

<p>6. ¿Cuántos y cuáles son los indicadores de medición de desempeño que utiliza para el monitoreo de su cartera y de los ejecutivos?</p>	<p>Es importante determinar la eficiencia de los procesos judiciales, el tiempo que toma un proceso legal, evaluamos el control de gastos de los procesos y el retorno de los valores recuperados.</p>	<p>Los principales indicadores de cartera que se emplean, son la tasa de recuperación, índice de cartera vencida y los indicadores de eficiencia en la gestión de cartera.</p>	<p>Los medidores de desempeño son ciertamente importantes en el manejo del personal de cobranzas, ya que nos permite cuantificar la productividad de cada gestor, determinar el tiempo muerto u ocioso de cada agente.</p>	<p>Los indicadores financieros y medidores de desempeño son vitales para el control de los resultados en el área de cobranzas</p>
<p>7. ¿Cuáles son las alternativas de solución de deuda que emplea para la recuperación de un crédito vencido?</p>	<p>La principal fuente de pago de los créditos debe ser el dinero en efectivo, ya que ese es el giro del negocio del banco, recuperar en efectivo los valores prestados a los clientes.</p>	<p>Definitivamente el pago en efectivo debe ser la primera alternativa de solución que se le debe brindar y aceptar al cliente, sin embargo, en los casos de mora madura, cuando el cliente ya no puede cumplir con su obligación contractual, hacemos exigibles las garantías reales.</p>	<p>En el negocio bancario la liquidez es muy importante, si el banco presta efectivo debe recibir efectivo como retorno.</p>	<p>La liquidez es uno de los indicadores financieros de mayor relevancia en el sistema bancario, por ende la primera fuente de pago debe ser los valores en efectivo.</p>
<p>8. ¿Cuáles son los canales de cobro que emplea para la gestión de Cobranzas?</p>	<p>Los canales de cobro dependen de los tramos de mora o de la intensidad de gestión que se requiera para la cartera. Se inician la cobranza con medios masivos, mensajes de texto, correos, posteriormente se contacta telefónicamente al cliente y si no se logra el fin deseado, se lo visita</p>	<p>Los canales de cobro dependen de los tramos de mora o de la intensidad de gestión que se requiera para la cartera. Se inician la cobranza con medios masivos, mensajes de texto, correos, posteriormente se contacta telefónicamente al cliente y si no se logra el fin deseado, se lo visita</p>	<p>La determinación de los canales de cobro, es muy importante para la efectividad de la recuperación. Es necesario aplicar las técnicas de gestión adecuadas para cada tramo o segmento de cartera.</p>	<p>Es importante realizar una adecuada revisión de los canales de cobro, ya que cada medio de gestión requiere de un presupuesto y costo que puede elevarse sino es debidamente aplicado.</p>
<p>9. ¿Qué tipo de incentivos utiliza para motivar a sus ejecutivos de cobranzas?</p>	<p>Solo se maneja incentivos monetarios</p>	<p>Los incentivos monetarios son muchas veces el motivante esencial en las áreas de cobranzas, no obstante, los incentivos emocionales, el constante seguimiento y acompañamiento también dan resultados positivos en el personal. Es importante lograr un equilibrio apropiado en los modelos de comisiones.</p>	<p>Se consideran bonos por rendimiento, o incentivos no monetarios como días libres. Lo importante es mantener a los ejecutivos constantemente motivados.</p>	<p>Es vital que en áreas de resultados se implementen incentivos monetarios, tanto en ventas como en cobranzas, las comisiones son parte del componente salarial y ciertamente motivan al personal al cumplimiento de sus metas.</p>
<p>10. ¿Considera usted que la pandemia obligó a los Bancos a transformar sus estrategias de cobro?</p>	<p>Definitivamente, la respuesta es sí, la cobranza tradicional dejó de tener los resultados esperados. La pandemia aceleró muchas cosas que en nuestro país estaban demoradas, como la virtualidad.</p>	<p>Por supuesto que sí, en la actualidad está en auge la mediación y el arbitraje, con la finalidad de llegar con un diálogo conciliador y solucionar las obligaciones de pago en términos favorables para las partes.</p>	<p>Es necesario marcar un antes y después de la pandemia, la cobranza tradicional quedó atrás y se deben determinar nuevas y mejores estrategias de cobro.</p>	<p>Las estrategias de cobranzas han cambiado y es necesario innovar para lograr la recuperación de los créditos. Las estrategias de cobro deben estar enfocadas al cliente</p>

Fuente: Entrevistas realizadas a expertos

Elaborado por: Jaramillo (2021).

La técnica de la entrevista fue de mucho aporte para obtener información concreta sobre las actividades de los procesos tradicionales de cobranzas aplicados en los

bancos privados, y así también se vuelve fundamental la información recabada, para ampliar el conocimiento sobre la situación actual del negocio bancario.

Considerando la información obtenida de los entrevistados del sector bancario, se robustece el contenido y la finalidad del presente trabajo de investigación, sobre analizar la administración de la cobranza y su impacto en los indicadores de cartera, y desarrollar un modelo de cobranzas transformador y asentado a la realidad económica del entorno.

Los entrevistados coinciden en que la pandemia fue un acelerador a la virtualidad y a transformar la cobranza tradicional en innovadoras estrategias de cobro enfocadas exclusivamente al cliente, conociendo su realidad actual y siendo parte de su reactivación financiera.

3.9.2. Presentación de los resultados de la Encuesta

Es importante mencionar que las encuestas realizadas a los expertos en temas de cobranzas de los bancos privados fueron ejecutadas previo consentimiento, por temas de confidencialidad no se da a conocer los nombres de los encuestados no obstante son personas que, por su experiencia y ejercicio de funciones, tienen la capacidad y pericia en el tema de las cobranzas en los bancos en los que laboran.

Luego del análisis de la encuesta realizada a todos los expertos en cobranzas, el cual fue ejecutado mediante el programa estadístico SPSS, se ha concluido que el 74% de los encuestados conocen los riesgos económicos y legales de no contar con una adecuada administración de las cobranzas en los bancos donde laboran y a su vez el 59% consideran que, el impacto y aporte económico del área de cobranzas es alto para los Bancos, siendo un área estratégica y crítica para el negocio bancario.

Otro dato relevante de la encuesta realizada es que existe un 32% de los encuestados que considera que el área de cobranzas donde labora es poco eficiente en sus actividades y que el presupuesto del área no es suficiente para desarrollar todas las actividades de gestión, control y recuperación que amerita la cartera vencida. Como aporte adicional, se evidenció que luego de la pandemia la inversión de tecnología y equipos creció notablemente, es decir las condiciones de inversión y gastos para sostener una estructura de cobranzas fortalecida han cambiado.

El 44% de los expertos encuestados, consideran que los procesos y estrategias son el componente más relevante en una estructura de cobranzas, ya que implica el “know how” de cada institución, es decir el que hacer y cómo hacer. Sin embargo, el 56% de participantes coinciden que, por efectos de la pandemia mundial, las estrategias de cobranza tradicionales dejaron de ser efectivas a la realidad actual de cada cliente y se enfrentaron a grandes retos para la continuidad de las operaciones de recaudación, siendo el más relevante con un 47% la transformación digital, seguido de la implementación de nuevos modelos de cobranzas en un 32%.

Así también se puede destacar de los resultados de las encuestas que, el 74% de los individuos consideran que la pandemia afectó de manera directa las tasas de morosidad de los bancos, ya que se evidenció un incremento notable de la cartera vencida durante la emergencia sanitaria ocasionado por el desempleo y falta de actividad económica en el sistema productivo y de servicios del país.

Finalmente se puede resaltar de la encuesta que, el 76% de los expertos encuestados, coinciden en que es necesario aplicar nuevos modelos de procesos de cobranzas, transformados a la realidad actual y enfocados al conocimiento del cliente para lograr resultados óptimos. Definitivamente la pandemia rompió los paradigmas de la cobranza tradicional y es necesario desarrollar nuevas propuestas creativas y de valor para dar solución a los créditos.

3.9.3. Presentación de los resultados de la Revisión documental

Los datos extraídos de las fuentes oficiales de la Banca privada en el Ecuador fueron de mucha utilidad para evidenciar los efectos de la administración de la cobranza en los bancos. Identificamos 3 indicadores principales para el análisis: cartera bruta, indicador de cobertura y tasa de morosidad. Los índices se relacionan entre sí y son el resultado de las acciones del departamento de cobranzas de los bancos.

La cartera bruta comprende el activo principal del negocio bancario, es su línea de negocio primordial, con la cual generan intereses y rentabilidad.

El indicador de cobertura es la relación de provisiones de cartera con respecto a la cartera vencida, es decir cuánto dinero en reserva disponen los bancos para afrontar el vencimiento de su cartera de crédito. Este indicador es uno de los más ácidos y de

impacto en la eficiencia y prudencia del manejo de la cartera, ya que su incidencia recae en las utilidades de la institución, a mayor provisión - menor utilidad.

La tasa de morosidad representa el porcentaje de cartera vencida con respecto a la cartera de crédito total.

En la siguiente tabla se resumen los datos principales extraídos de la revisión documental, en el cual se evidencia la afectación pronunciada en el año 2020, año de la pandemia. Si bien en el año 2020 se reflejaron los indicadores más alarmantes de la cartera, en el 2021 aún no se han alcanzado los índices saludables que se mantenían en el 2019.

Tabla 14 Análisis comparativo-indicadores

	Cartera bruta	Indicador cobertura	Tasa de morosidad
2019	30,029 MM	2,3 veces	2,70%
2020	29,960 MM	1,8 veces	4,10%
2021	30,579 MM	2,6 veces	3,00%

Elaborado por: Jaramillo (2021).

Es en este punto de la investigación donde se refuerza el objetivo del presente proyecto de titulación, la administración de cobranzas tradicional ya no es suficiente para amortiguar y combatir la crisis económica provocada por la pandemia mundial. Los clientes son ahora con mayor fuerza, el núcleo principal del negocio bancario es imperante conocer la realidad del usuario financiero para ayudarlo a solventar sus emergencias económicas, o sus proyectos financieros. Sino conocemos las circunstancias por las que están atravesando, difícilmente podremos aplicar una cobranza efectiva y empática. Definitivamente la pandemia transformó sustancialmente los procesos y estrategias de cobranza, en una economía afectada y en lenta recuperación, es vital desarrollar nuevas técnicas de recuperación alineadas a la realidad actual.

Finalmente, el objetivo de los bancos es que sus clientes se mantengan en buena salud financiera y se les puedan brindar alternativas de solución viables y acopladas a su situación económica actual.

CAPÍTULO 4: PROPUESTA

4.1. Título

Modelo de procesos para la administración de la cobranza en instituciones bancarias privadas.

4.2. Antecedentes

El tema principal que se ha estudiado en el presente trabajo es analizar la estructura actual de administración de cobranzas en las instituciones bancarias privadas.

La propuesta del proyecto consiste en diseñar un modelo de procesos para la administración de cobranzas que aporten en mejorar los indicadores de cartera en los Bancos.

Las Instituciones bancarias, administran grandes volúmenes de datos y registros de clientes a quienes les han otorgado préstamos, por tanto, es indispensable que la cartera de crédito esté debidamente segmentada para que su gestión de recuperación sea apropiada y se controle de manera efectiva los indicadores de morosidad.

Es evidente que la pandemia causó un impacto devastador en la industria de la recuperación y cobranzas. Los niveles de mora a nivel nacional llegaron a puntos alarmantes en el primer mes de cuarentena., como consecuencia del aislamiento obligatorio y las diferentes medidas gubernamentales para paliar la pandemia. El volumen cartera vencida creció en porcentajes impresionantes, ya que el escenario de ingresos de muchos clientes se volvió a cero tras quedarse sin trabajo o verse afectados sus negocios. La realidad es que la situación económica no tiene miras de volver a la realidad pre-pandemia y la recuperación se volverá compleja.

4.3. Objetivo de la propuesta

Dentro de los objetivos de la propuesta se mencionan los siguientes:

4.3.1. Objetivo de General

Proponer una metodología para optimizar los procesos de administración de cobranzas que genere efectos positivos en los indicadores de cartera instituciones bancarias privadas.

4.3.2. Objetivos Específicos

- Analizar los indicadores de cartera de las instituciones bancarias privadas a través de un modelo de transformación digital de la cobranza.
- Describir los efectos de generar ahorros significativos para los Bancos en temas de provisiones de cartera.
- Explicar los beneficios del manejo eficiente de la administración de la cobranza en la cartera de crédito.

4.4. Justificación

En consideración a lo antes expuesto, es indispensable que las instituciones bancarias privadas cuenten con un modelo de administración de cobranzas que sea sostenible y efectivo, ya que las mejoras en esta actividad bancaria, tiene su impacto en los aspectos económicos, legales y de control en los Bancos.

Es necesario que los Bancos cuenten con un área de recuperación de cartera que concentre las actividades de control, monitoreo, administración y recuperación de los valores concedidos a los clientes en calidad de préstamos, ya que de ellos depende el retorno del riesgo y reflejar indicadores financieros saludables frente a los clientes, inversionistas, entidades gubernamentales y de control.

Resulta imprescindible que las instituciones bancarias privadas, realicen una gestión de recuperación de cartera eficiente y enfocada en resultados, pues de esta manera se garantiza la solvencia y sostenibilidad del negocio a largo plazo.

4.5. Descripción de la propuesta

La propuesta de este proyecto se basa principalmente en la nueva realidad de la cobranza, la pandemia fue el mayor impulsor de la transformación digital de la cobranza en los bancos. El proceso de transformación digital de la cobranza ya estaba iniciado, pero la pandemia ha sido un acelerador extraordinario para reinventarse y abrir paso a la era digital y dejar atrás los procesos tradicionales de recuperación de cartera. En esta nueva realidad, las áreas de cobranzas deben ser más ágiles, más flexibles, y deben adoptar tecnología.

Esta transformación se debe desarrollar a partir de un enfoque integral, basado en cuatro ejes:

- **Procesos:** deben adaptarse a los nuevos esquemas de contacto. Se deben desarrollar procesos diferentes e innovadores que integren el uso de la tecnología y sean más cercanos al cliente. Los modelos operativos y de gestión digitales deben ser más ágiles y simples para los clientes.
- **Equipos:** El teléfono móvil y computadoras portátiles deberán ser el mejor canal para el acceso de los ejecutivos de cobranzas y poder movilizarse con facilidad. El dispositivo móvil de uso permanente es la forma más fácil de llegar al cliente. La infraestructura de procesamiento deberá ser flexible a los volúmenes, menos costosa y más ágil. Es preciso mantener un equilibrio y márgenes de eficiencia en los gastos, así también se debe considerar que la dotación de equipos para los gestores es una inversión que debe dar sus resultados y rentabilidad a la empresa.
- **Talento humano:** Los cambios en los procesos se acompañan con la reconversión de la gente. Los clientes, colaboradores y proveedores son las palancas que motivarán este cambio. Se debe trabajar arduamente en la gestión de transformación del equipo, haciendo diagnósticos, evaluando el impacto del cambio, y estableciendo un plan de gestión, comunicación, adhesión y pertenencia que fidelice al equipo y lo motive a dar los mejores resultados.
- **Análisis de datos:** la inteligencia de datos permite ver desde diferentes perspectivas el desempeño de lo realizado para entender el porqué del comportamiento. Es necesario monitorear el presente en línea, evaluando y accionando con un comportamiento preventivo. Así también, es indispensable proyectar haciendo análisis predictivos con modelos, y prever recursos y alternativas mediante análisis prescriptivos que permitan optimizar los recursos. La finalidad del análisis de datos es poder determinar patrones y generar alertas sobre el comportamiento de pago del cliente, canales de pago, madurez de la cartera, entre otras variables, para finalmente poder tomar decisiones que minimicen el riesgo de crecimiento en la cartera vencida
- **Tecnología:** el apalancamiento en la automatización y digitalización de los procesos y actividades de la cadena de valor de cobros es de suma importancia en la actualidad.

4.6. Propuesta

Modelo de procesos de Cobranzas

Desarrollo

El modelo planteado propone reenfocar las gestiones y estrategias de cobranzas al cliente, como centro de las actividades de la cadena de valor del proceso de cobro. Es necesario conocer los factores de impacto en el comportamiento de pago de los clientes, como son su capacidad de pago y disposición de pago.

Con la finalidad de preservar las relaciones con los clientes mediante un enfoque de cobro amigable y altamente personalizado, se determinan los componentes principales de la cobranza digital. Ver figura 32

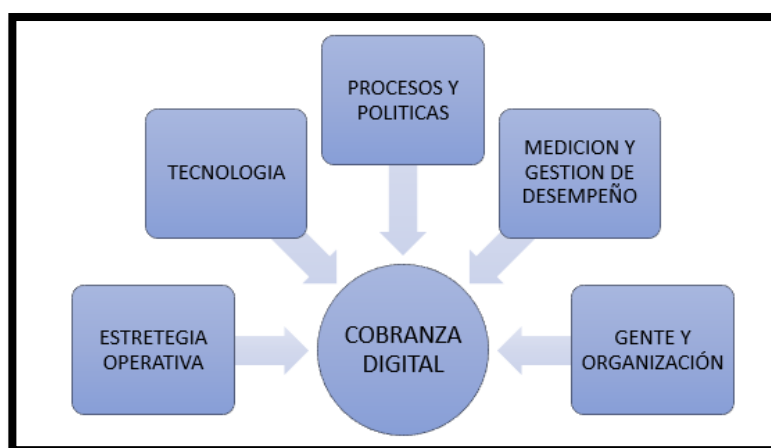


Figura 32 Cobranza Digital

Elaborado por: Jaramillo (2021).

La realidad actual, es que menos del 30% de los clientes hablarán con un ejecutivo de cobranzas y el 70% de la cartera será contactado por medios digitales, sin que esto implique que no esté implícito un enfoque altamente centrado en el cliente.

Es vital conocer al cliente para focalizar las estrategias de cobranza. El repunte de la digitalización y automatización de datos y procesos es imperante en esta fase de conocimiento, ya que más allá de contactar al cliente para indagar sobre su situación financiera y personal, se deben desarrollar modelos de datos que permitan perfilar al cliente.

Así también este modelo requiere de personal calificado para dar soluciones asertivas a los clientes, aplicando herramientas de cobro flexibles. Ver figura 33

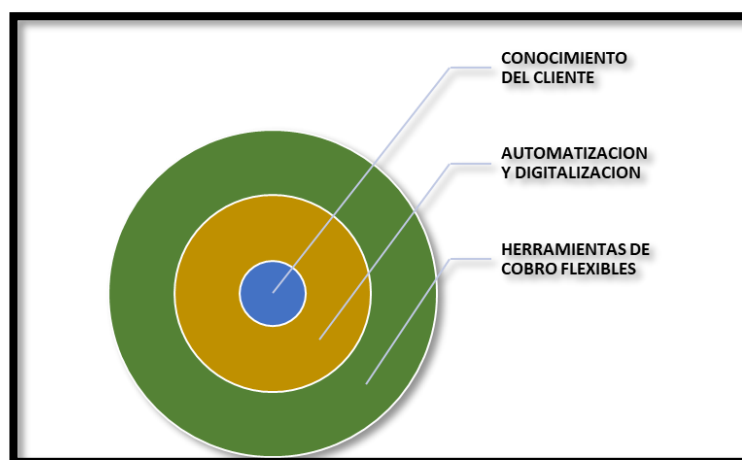


Figura 33 Transformación de la cobranza

Elaborado por: Jaramillo (2021).

Conocimiento del cliente

El contacto con el cliente deberá ser una oportunidad para indagar y llegar al cliente con soluciones óptimas en conformidad con su situación, capacidad y disposición de pago. Para esto es necesario ser empáticos y relacionarse con el cliente de una manera amigable, para entender y asesorar correctamente. Ver figura.

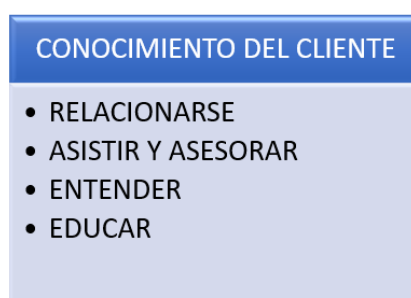


Figura 34 Conocimiento del cliente

Elaborado por: Jaramillo (2021).

Automatización y digitalización

El apalancamiento en la analítica, automatización y digitalización de los procesos y actividades de la cadena de valor de cobros es un factor importante que se debe de considerar para desarrollar mejores estrategias y acciones de cobro. Se debe integrar a la gestión de cobro, mecanismos para que el cliente pueda autogestionar el pago a través de medios digitales. Ver figura

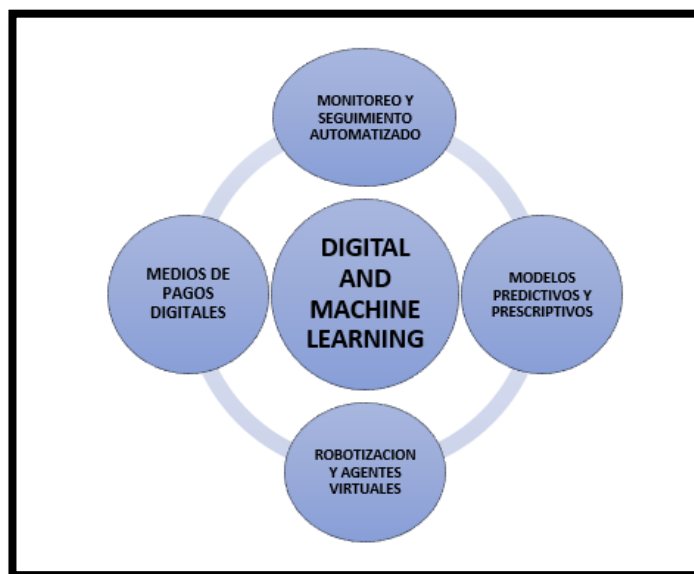


Figura 35 Componentes de la Cobranza Digital

Elaborado por: Jaramillo (2021).

Herramientas de cobro flexibles

El desarrollo de productos y herramientas de cobro efectivas, forman parte de las estrategias de recuperación de este modelo. Se debe analizar las políticas de cobro y que tan flexibles se pueden ser con las soluciones para el cliente. Finalmente, el objetivo en común, es que el cliente se mantenga activo en el sistema financiero y pueda cumplir con sus obligaciones crediticias.

Las soluciones de pago deben estar relacionadas con la capacidad de pago del cliente, la flexibilidad en los plazos es clave para generar un compromiso de pago al cliente. Así también se deben considerar los periodos de gracia, los cuales generan un alivio a

corto plazo al cliente, para nivelar su flujo de efectivo y cumplir con sus obligaciones crediticias.

Flujo de procesos

Los procesos por seguir se basan en 6 fases:



Figura 36 Flujo de procesos cobranzas

Elaborado por: Jaramillo (2021).

1. Estrategias

Las estrategias de cobro están ligadas al conocimiento del cliente para aplicar las diferentes herramientas de cobro que se ajusten a su capacidad y disposición de pago. El plan de acción de cobranzas debe ser dinámico y ajustable a la situación económica. Las estrategias deben saber reaccionar ante eventos internos y externos, de tal manera que sean adaptables a la realidad del entorno.

2. Segmentación

La segmentación de la cartera de crédito se basa en definir cómo se va a distribuir la cartera de crédito para su adecuada gestión.

Se recomienda realizar una segmentación basada en:

- Tipo de crédito.
- Productos.
- Regiones y plazas.
- Tramos de morosidad.
- Tipos de garantía.
- Canales de colocación
- Score crediticio

3. Análisis de la información

a. Identificar los riesgos de crédito

Se deben identificar cuáles son aquellos riesgos o señales que generen alertas sobre la capacidad de pago de los clientes, es decir se debe de evaluar un conjunto de variables para determinar la posibilidad de incobrabilidad de los clientes.

Los riesgos que se deben evaluar son los siguientes:

- Nivel de endeudamiento.
- Ingresos
- Antigüedad laboral
- Labora bajo dependencia o independiente
- Cobertura de las garantías
- Score crediticio
- Frecuencia de pagos
- Comportamiento de pago

b. Aplicar técnicas de cobranza efectiva

Es importante que luego de la segmentación de la cartera de crédito y la identificación de los riesgos de crédito, se apliquen estrategias de cobranzas efectivas, que permitan apuntar a cada segmento de cliente de manera asertiva, es decir para cada segmento o tramo de cartera se deben definir las técnicas de cobro adecuadas para que generen la reacción esperada a un menor costo y en el menor tiempo posible.

Entre las técnicas de cobranza efectiva se enuncian las siguientes:

- Uso de canales masivos: SMS, IVR, WHATSAPP, correo electrónico y notificaciones vía courier
- Llamadas telefónicas personales
- Visitas de cobro
- Participación del área legal
- Juicio civil

c. Administrar eficientemente los recursos

Los recursos que se emplean en una gestión de cobranzas son diversos, ya que se deben designar fondos para la contratación de personal humano, equipos de oficina, tecnología, servicio de rutas, asistencia de abogados, entre otros recursos.

Para la administración eficiente de los recursos, es necesario manejar herramientas de control, que permitan detectar a tiempo si existen desfases o desperdicios en el uso de las herramientas de cobro que destina la empresa para sus actividades de recuperación de cartera. Dichos controles deben basarse en los siguientes puntos:

- Número de clientes asignados por cada gestor
- Número de gestiones efectivas diarias por gestor
- Número de visitas diarias por gestor
- Medición de tiempo muerto
- Paleta de respuestas efectivas y no efectivas por gestión
- Control en línea de rutas y visitas
- Monitoreo y grabación de llamadas
- Control de horario entrada-salida y tiempo de almuerzo
- Recuperación por canales de gestión
- Control de calidad en gestión y atención al cliente
- Cumplimiento de metas mensuales
- Recuperación por tipo de solución de deuda.

d. Contener los niveles de pérdida esperada

Las acciones antes implementadas, deben aportar a contener los niveles de pérdida esperada, es decir a minimizar el impacto de la cartera vencida. Para controlar la cartera en mora, es necesario identificar anticipadamente aquellos clientes que al cierre de cada mes afectarán a los resultados. Por lo tanto, es necesario, asignar por días de mora los lotes de clientes para enfocar las estrategias en cada grupo:

- Cobranza Preventiva
- Cobranza reactiva
- Cobranza pre- judicial
- Cobranza judicial

- Venta de cartera

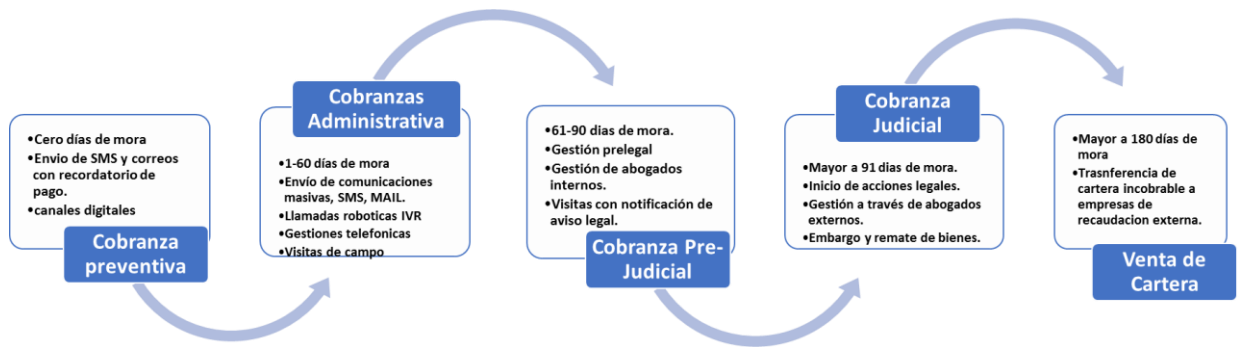


Figura 37 Etapas de Cobranzas

Elaborado por: Jaramillo (2021).



Figura 38 Canales de cobro

Elaborado por: Jaramillo (2021).

e. Disminuir la tasa de morosidad

Como fase final del proceso de administración de cobranzas, se enfoca en disminuir la tasa de morosidad de la institución bancaria. Es necesario que diariamente se generen reportes que controlen el cumplimiento de las metas del mes, y que permita tomar acciones inmediatas para corregir los resultados y cumplir las metas al final de cada mes. Para dicho control son necesarios los siguientes reportes:

- Tasa de morosidad
- Índice de recuperación
- Recuperación óptima diaria
- Cumplimiento de meta diaria y semanal
- Reporte de tiempo muerto
- Reporte de gestiones por ejecutivo
- Reporte de respuestas efectivas y no efectivas

4. Generación de campañas

Las campañas de cobro son el plan de acción que se realizará, en función de las variables analizadas anteriormente. Las campañas deben ser medibles y con plazo fijo para determinar su efectividad. El tiempo de aplicación de las campañas dependerán de los líderes de equipo, lo importante es realizar el seguimiento respectivo para determinar y evaluar los resultados, en caso de no cumplirse con las expectativas se deberán tomar acciones inmediatas para cumplir con los objetivos.

5. Monitoreo de resultados

La fase de monitoreo es muy importante para evaluar si las acciones o campañas aplicadas dieron los resultados esperados y aportaron al cumplimiento de los objetivos. Ciertamente el control y seguimiento permitirá corregir el rumbo iniciado y recuperarse rápidamente si es que las estrategias no fueron las correctas, si por el contrario las acciones dan los resultados esperados, el control permitirá calibrar la campaña y mejorarla.

4.7. Beneficios Propuesta

El presente manual de procesos de administración de cobranzas tiene como principal beneficio, aportar significativamente a mejorar los indicadores de cartera en las instituciones bancarias privadas. Así como también, puede contribuir a generar ahorros en provisiones de cartera, optimizar los recursos humanos y económicos, aumentar la productividad del personal. Todos los beneficios antes mencionados, en su conjunto, apuntan directamente a incrementar la utilidad de los Bancos y a desarrollar un modelo sostenible de administración de cobranzas para el negocio bancario.

4.8. Factibilidad de la aplicación

La presente propuesta es totalmente factible de ser aplicada en una institución bancaria privada, siempre que la entidad cuente con un área específica que se encargue de las recuperaciones de cartera. Adicionalmente debe contar con la dotación de equipos de comunicación y recursos humanos y tecnológicos, que permitan la gestión de cobranza adecuada para que se generen los beneficios esperados.

4.8.1. Descripción de sujetos y empresas

El sector al cual se enfoca esta propuesta es el sector financiero, específicamente las instituciones bancarias privadas. Siendo así, los Bancos y sus colaboradores los principales protagonistas del proyecto desarrollado.

Los Bancos grandes y medianos deben contar con un área de recuperación de cartera, la cual concentre las actividades de gestión de cobranzas sobre la cartera de crédito. Dicha unidad debe contar con una estructura de colaboradores, con jerarquía y funciones específicas que permitan la delegación de responsabilidades para la recuperación de cartera y todas aquellas actividades que de manera indirecta contribuyen a la gestión de cobranzas.

4.8.2. Factibilidad

4.8.2.1. Técnica

La factibilidad técnica de este proyecto se basa en que los Bancos cuenten con una infraestructura de equipos y tecnología que permitan aplicar los procesos de administración de cobranzas definidos en la presente propuesta.

La digitalización de los Bancos se está desarrollando de una manera acelerada, lo cual exige a la institución a dotar de los mejores recursos tecnológicos y equipamiento adecuado para generar un impacto positivo en sus clientes y así también contribuir al crecimiento económico de la misma.

En un área de recuperación de cartera, es básico que los gestores de cobranzas, cuenten con equipos de oficina y tecnología tales como: teléfono, computador, audífonos, silla ergonómica, escritorio. De igual manera es importante que cuenten con software de vanguardia que faciliten la gestión de contactabilidad y comunicación con los clientes, tales como: red de datos, acceso a internet, bases con datos de contacto, sistemas de ingreso de gestiones entre otras herramientas que son de utilidad para la gestión de cobranzas.

4.8.2.2. Económica

Los Bancos en la actualidad disponen de recursos monetarios para fortalecer sus unidades de trabajo, y es imprescindible saber cuáles son los departamentos que mayor generación de ingresos perciben, para de esta manera concentrar la asignación de recursos y determinar las prioridades económicas de dichas áreas, y definitivamente el área de recuperación de cartera, es una de las más estratégicas por el impacto de sus funciones. Es por esto que es de suma importancia la asignación y optimización de los recursos económicos que se le atribuyan a las actividades de recuperación de cartera para el desarrollo efectivo de la propuesta.

4.8.2.3. Organizacional

La factibilidad organizacional de la propuesta se basa específicamente en contar con un área de recuperaciones que pueda aplicar los procesos indicados en la propuesta.

4.8.3. Limitación de la propuesta

La propuesta de este proyecto se limita al sector financiero, específicamente a las instituciones bancarias privadas, las cuales deben contar con un departamento exclusivo para la administración de la cobranza.

4.8.4. Limitación para la aplicación de la propuesta

La aplicación de la propuesta se encuentra delimitada por la disposición de la institución bancaria privada en asignar los recursos monetarios, humanos y tecnológicos para la aplicación del modelo de procesos desarrollado.

4.9. Beneficiarios

4.9.1. Identificar el impacto del tema en la población general

Al ser los Bancos privados parte de la dinámica económica del país, es importante que dichas entidades estén fortalecidas en su gestión y control a fin de precautelarse los fondos que administran. Como sabemos el dinero de los depositantes es confiado a los Bancos y estos valores a su vez son transferidos a otros clientes a través de préstamos o créditos a fin de obtener rentabilidad. Bajo este contexto, es indispensable que los Bancos dispongan de una adecuada administración en la gestión de cobranzas de la cartera pues de no ser así, se verían afectados los fondos de los depositantes.

4.9.2. Beneficiarios directos

Los beneficiarios directos del presente proyecto son los Bancos del sector privado, ya que serían los usuarios de la información presentada y su utilidad se vería reflejada en la mejora de los indicadores de cartera

4.9.3. Beneficiarios indirectos

Los beneficiarios indirectos podrían ser las cooperativas de ahorro y crédito que también forman parte del sector financiero del Ecuador.

4.10. Conclusiones de la propuesta

Se concluye que, al llevar a cabo los cambios en la mejora de la administración de la cobranza se podrá:

- Analizar las etapas de la cobranza que con claves para la administración del área.
- Determinar las medidas de control y seguimientos para los gestores y procesos operativos.
- Optimizar los recursos económicos y humanos del área lo que se traduce en una mayor rentabilidad, eficiencia y productividad en la gestión.
- Conocer la importancia de manejar indicadores de gestión de cartera para evaluar el comportamiento del ciclo de cobranzas a lo largo de los años.

4.11. Validación de la propuesta

La presente propuesta de mejora en el proceso de administración de cobranzas en instituciones bancarias, se validó a través de la opinión de tres expertos en el área de recuperación de cartera de Bancos Privados, opinando que la propuesta puede ser utilizada no solo en instituciones bancarias, sino en otras empresas que requieran la mejora del proceso de administración de cobranzas, a fin de lograr mejores resultados y de reducir la tasa de morosidad de la cartera de crédito.

- De acuerdo a lo indicado por Ing. Kleber Tutivén en base a su experiencia, confirma que la propuesta es viable para la toma de decisiones de la administración y aporta a reducir riesgos económicos y financieros.
- En la validación de la propuesta y según la opinión de la Ing. Carlota Navas, existe una adecuada conexión entre el marco teórico y la propuesta, lo que facilita la comprensión de la relación entre las variables.
- Según el Ec. Michael Navarro, la aplicación de la propuesta, soluciona los incidentes planteados en este trabajo de investigación, brindando beneficio no solo a las entidades sujetas a estudio, sino también a todas las demás instituciones que realizan actividades de gestión de recuperación de cartera en el sector financiero público y privado.

CONCLUSIONES

Después del análisis de la información recopilada en la revisión documental, encuestas y entrevistas, se determina que no todas las instituciones bancarias privadas cuentan con procesos para la administración de cobranzas que destaquen una gestión eficiente para la recuperación de valores y aporten a mejorar los indicadores de cartera de crédito.

Esto se debe a que no todos los Bancos cuentan con un área que concentre todas las actividades de cobranzas, ya que en muchos casos la labor de recuperación de valores, es responsabilidad del mismo oficial de crédito quien otorga los préstamos, lo cual vuelve poco eficiente la acción de recaudación.

Por otro lado, se observó que las instituciones bancarias privadas, manejan procesos de cobranzas diferentes, si bien es cierto todos apegados a la normativa bancaria, sin embargo, en la estructura del área de cobranzas, se evidenciaron diferentes maneras de ejecutar las funciones, diversidad en el tamaño del departamento, número de gestores, jefes y subgerentes.

Finalmente se concluye que, la principal herramienta para el adecuado funcionamiento del área de cobranzas es contar con un esquema de procesos para la administración de cobranzas que abarque todas las actividades que deben ejecutarse desde la gestión preventiva de recuperación hasta la cobranza judicial, como fase final para recaudar valores.

RECOMENDACIONES

Se recomienda crear un departamento de cobranzas cuya finalidad sea la de recaudar dinero y contener la cartera vencida, es decir, un área que concentre todas las actividades pertinentes para la recuperación de valores de manera eficiente, optimizando los recursos y logrando los resultados esperados para la institución

Con la finalidad de que se cumplan los objetivos y metas planteadas, es indispensable que se dote de recursos tecnológicos y operativos al área de cobranzas, pues debido al acelerado desarrollo digital del mundo, los bancos deben estar siempre un paso adelante en temas de digitalización e innovación, a fin de que las estrategias de cobranzas que se apliquen, resulten efectivas, y se apeguen a la realidad de cada cliente.

Debemos recordar también, que la gestión de cobranza es dinámica y se verá siempre afectada por los cambios del entorno local e internacional.

Finalmente, se recomienda la utilización de los procesos de administración de cobranzas desarrollados en el presente documento, con la finalidad de organizar la estructura administrativa del área de recuperaciones de los bancos.

El contenido del presente manual puede ser acoplado de forma parcial o total a las necesidades de cada institución bancaria y debe ser evaluada recurrentemente para validar que se estén cumpliendo los objetivos y metas de cada institución.

REFERENCIAS

- Aso Banca. (2020). Obtenido de <file:///C:/Users/userpc/Downloads/Evoluci%C3%B3n%20de%20la%20Banca%20-%202012-2020.pdf>
- Aso Banca. (Enero de 2021). <https://www.asobanca.org.ec/sites/default/files/Bolet%C3%ADn%20Macroecon%C3%B3mico%20-%20Enero%202021%20FINAL.pdf>. Obtenido de <https://www.asobanca.org.ec/sites/default/files/Bolet%C3%ADn%20Macroecon%C3%B3mico%20-%20Enero%202021%20FINAL.pdf>
- Asobanca. (2014). *Boletín Informativo*. Obtenido de <http://www.asobanca.org.ec/publicaciones/revista-asobanca?qt-publicaciones=1&page=7>
- Asobanca. (Mayo de 2019). Obtenido de <https://www.asobanca.org.ec/publicaciones/boletin-macroeconomico>
- Asobanca. (junio de 2019). *Boletín Macroeconomico*. Obtenido de <https://www.asobanca.org.ec/publicaciones/boletin-macroeconomico>
- Código de Comercio. (2019). Créditos Comerciales. Ecuador.
- Código Orgánico General de Procesos. (Mayo de 2015). Código Orgánico General de Procesos. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Código Orgánico Monetario Financiero 2019. (s.f.). Código Orgánico Monetario Financiero. Ecuador.
- Código Orgánico Monetario y Financiero. (Septiembre de 2014). Obtenido de <http://www.pge.gob.ec/documents/Transparencia/antilavado/REGISTROOFICIAL332.pdf>
- Código Orgánico General de Procesos. (Mayo de 2015). Obtenido de <https://www.funcionjudicial.gob.ec/pdf/CODIGO%20ORGANICO%20GENERAL%20DE%20PROCESOS.pdf>
- Constitución de la República del Ecuador. (Marzo de 2020). Obtenido de https://www.superbancos.gob.ec/bancos/wp-content/uploads/downloads/2020/12/constitucion_republica_ecuador2.pdf
- Gondelberg.J. (2017). Artículo:El necesario ajuste de la asignación del riesgo de sobreendeudamiento en la regulación de las tarjetas de crédito: desde un sistema basado en los deberes de información a un modelo de corresponsabilidad. *scielo*.
- Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera. (Abril de 2015). Obtenido de https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/IEMensual/m1967/nota_monetaria.pdf
- Magnou.G. (2018). Artículo: MODELACIÓN DEL RIESGO DE CRÉDITO: LA PÉRDIDA DE DISTRIBUCIÓN DE UNA CARTERA DE PRÉSTAMOS. *espol*.

- Marketing y Finanzas. (diciembre de 2017). *Técnicas de Cobranza Efectiva*. Obtenido de <https://www.marketingyfinanzas.net/2017/12/tecnicas-de-cobranza-efectiva/>
- Molina V. (2012). *Libro: El gestor de cobranza*. Mexico: ISEF EMPRESA LIDER.
- Montaño A. (2013). *Administración de la Cobranza*. México D.F.: Editorial Trillas.
- Montoya.J. (2016). El Desarrollo Financiero y el Crecimiento Económico. *Central American Journals Online*.
- Morales J. & Morales A. (agosto de 2014). *Crédito y Cobranza*. Mexico: Editorial Patria.
- Rosas E. (2015). *Antología del Managment Latinoamericano*. Buenos Aires, Argentina: Bushi Ediciones.
- Saavedra.M. (2012). Artículo :Modelos para medir el riesgo de credito de la Banca. *scielo*.
- Sampieri R. (2014). *Metodología de la Investigaciòn*. Mexico: Interamericana Editores S.A.
- Super Intendencia de Bancos. (2011). *SuperBancos*. Obtenido de SuperBancos: https://www.superbancos.gob.ec/bancos/wp-content/uploads/downloads/2017/06/L1_IX_cap_II.pdf
- Super Intendencia de Bancos. (2017). *SuperBancos*. Obtenido de SuperBancos: https://www.superbancos.gob.ec/bancos/wp-content/uploads/downloads/2017/06/L1_IX_cap_II.pdf
- Super Intendencia de Bancos. (2018). *Administración Riesgo de Crédito*. Obtenido de https://www.superbancos.gob.ec/bancos/wp-content/uploads/downloads/2018/01/L1_IX_cap_II.pdf
- Super Intendencia de Bancos. (Junio de 2019). *SuperBancos*. Obtenido de <https://www.superbancos.gob.ec/bancos/mision-y-vision/>
- Super Intendencia de Bancos. (2020). *Glosario de Términos*. Obtenido de [superbancos.gob.ec/bancos/glosario-de-terminos/](https://www.superbancos.gob.ec/bancos/glosario-de-terminos/)
- SuperIntendencia de Bancos. (2019). <https://www.superbancos.gob.ec/bancos/glosario-de-terminos/>. Obtenido de <https://www.superbancos.gob.ec/bancos/glosario-de-terminos/>.
- Superintendencia de Bancos. (17 de Marzo de 2020). <https://www.superbancos.gob.ec/bancos/superintendencia-de-bancos-frente-al-covid-19/>.
- Superintendencia de Bancos del Ecuador. (agosto de 2018). *Superbancos*. Obtenido de https://www.superbancos.gob.ec/bancos/wp-content/uploads/downloads/2018/01/L1_IX_cap_II.pdf
- Trejo.J. (2016). Artículo Análisis de la Administración del Riesgo Crediticio en México para Tarjetas de Crédito. *redalyc*.

Uquillas A.& González C. (2017). Determinantes macro y microeconómicos para pruebas de tensión de riesgo de crédito: un estudio comparativo entre Ecuador y Colombia basado en la tasa de morosidad. *SCIELO*.

Vela S. & Caro A. (2015). *Herramientas Financieras en la Evaluación del Riesgo de Crédito*. Lima: Fondo Editorial.

Wilmer Torres. (15 de Julio de 2020).

<https://www.primicias.ec/noticias/economia/economia-ecuador-decrecera-109-2020-fmi/>. Obtenido de www.primicias.ec.

ANEXOS

Anexo 1 Operacionalización de las Variables

Variable Nominal	Definición de la Variable	Dimensiones	Indicadores	Técnicas e instrumentos
Administración de la cobranza	<p>Conjunto de actividades y procesos operativos que se aplican para la recuperación de valores adeudados, ejerciendo el derecho de iniciar acciones judiciales para precautelar los intereses de la entidad acreedora por los créditos improductivos. La administración de cobranza judicial comprende los procesos de extracción y elaboración de documentos para iniciar la demanda judicial, las fases del estado procesal de los juicios, ejecución de garantías reales, remate y adjudicación de bienes, ingreso de valores o activos a la entidad financiera producto de la la gestión legal de rematar los bienes en garantía, los gastos legales que representa el juicio, los indicadores de eficacia y eficiencia del proceso legal. Los procesos judiciales son de materia civil normados bajo el Código Orgánico General de Procesos. (Morales J. & Morales A., 2014), (Superintendencia de Bancos del Ecuador, 2018), COGEP</p>	Etapas de la cobranza	Duración de las etapas de cobranzas	Encuesta
		Recuperación de Valores adeudados.	Tasas de recuperación de valores por cobranza judicial	Revisión Documental
		Créditos improductivos	Índice de cartera vencida y riesgo de irrecuperabilidad.	Revisión Documental
		Alternativas de solución de deuda.	Tasas de recuperación y ranking por solución de deuda	Revisión Documental - Entrevista
		Gestión Cobranza judicial	Índice de eficacia y eficiencia de la gestión de cobranzas	Entrevista-Encuesta
		Canales digitales	Transformación de la cobranza tradicional a digital	Entrevista-Encuesta
		Cobranza digital	Componentes de la cobranza digital	Entrevista-Encuesta
		Herramientas de cobro flexibles	Tipos de soluciones de deuda	Entrevista-Encuesta

Indicadores de cartera	Es el porcentaje resultante de la cartera de crédito improductiva para la cartera de riesgo total, que mide el riesgo de recuperación de los valores. Los indicadores de cartera comprenden los porcentajes que miden el nivel de cartera vencida, sirve para elaborar estrategias de recuperación de cartera, determinar provisiones de cartera, y segmentar la cartera vencida en tramos de morosidad por días de vencimiento (Superintendencia de Bancos del Ecuador, 2018)	Riesgo de recuperación	Índice de cartera vencida y riesgo de irrecuperabilidad.	Revisión Documental
	Estrategias de Recuperación de cartera vencida	Tasa de efectividad de las estrategias de cobranza	Entrevista-Encuesta	
	Provisiones de Cartera vencida	Porcentaje de provisiones que se destinan a la cartera vencida	Entrevista-Encuesta	
	Tramos de morosidad	Indicador de cartera vencida	Revisión Documental	
	Segmentación de cartera vencida	Indicador de cartera vencida por segmento de crédito.	Revisión Documental	

Anexo 2 Entrevista



ENTREVISTA

OBJETIVO: la presente entrevista busca recabar información de expertos en la ejecución, planeación y liderazgo en el proceso de administración y recuperación de cartera en instituciones bancarias privadas, que puedan aportar de manera verás y valida información útil al proyecto.

INFORMACIÓN GENERAL

Nombre del entrevistador: _____ Ciudad: Guayaquil Fecha: _____

Profesión de entrevistado: _____ Años de experiencia : _____

Cargo del entrevistado: _____

PREGUNTAS DE ENTREVISTA

Pregunta n.º 1: ¿Cómo está conformada la estructura de crédito y cobranzas en la entidad en la que labora?

Respuesta: _____

Pregunta n.º 2: ¿Cuántos colaboradores conforman el área de cobranzas en la empresa donde usted trabaja?

Respuesta _____

Pregunta n.º 3: ¿La empresa donde usted labora, cuenta con un manual de políticas y procedimientos de cobranzas?

Respuesta: _____

Pregunta n °4: ¿La empresa donde usted labora, cuenta con un software de monitoreo y seguimiento de cobranzas?

Respuesta:

Pregunta n °5: Según su criterio. ¿Cómo debería ser la segmentación de cartera adecuada para la gestión de recuperación?

Respuesta:

Pregunta n °6: ¿Cuántos y cuáles son los indicadores de medición de desempeño que utiliza para el monitoreo de su cartera?

Respuesta:

Pregunta n °7: ¿Cuáles son las alternativas de solución de deuda que emplea para la recuperación de un crédito vencido?

Respuesta:

Pregunta n °8: ¿Cuáles son los canales de cobro que emplea para la gestión de Cobranzas?

Respuesta:

Pregunta n °9: ¿Qué tipo de incentivos utiliza para motivar a sus ejecutivos de cobranzas?

Notas: _____

Pregunta n °10: ¿Considera usted que la pandemia obligó a los Bancos a transformar sus estrategias de cobro?

Notas: _____

Anexo 3 Encuesta



ENCUESTA

OBJETIVO: la presente encuesta busca recabar información de expertos en la ejecución, planeación y liderazgo en el proceso de cobro judicial en instituciones bancarias privadas, que puedan aportar de manera verás y valida información útil al proyecto.

INFORMACIÓN GENERAL

Nombre del entrevistador: _____ Ciudad: _____ Fecha: _____

Profesión de entrevistado: _____ Años de experiencia : _____

Nombre del entrevistado: _____

Cargo del entrevistado: _____

PREGUNTA 1

¿Conoce usted los riesgos legales y económicos que afectan a los Bancos por crecimiento de la cartera vencida?

Si _____

No _____

PREGUNTA 2

¿Cuál es el impacto económico del área de cobranzas en un Banco?

1. Alto
2. Medio
3. Bajo _____

PREGUNTA 3

¿Cuán eficiente considera que es el área de cobranzas de la empresa donde

- a.-Muy eficiente
- b.-Poco eficiente
- c.-Ineficiente

PREGUNTA 4

¿Considera que el presupuesto asignado al área de cobranzas es suficiente para las actividades desempeñadas?

Si _____

No _____

PREGUNTA 5	<p>¿Cuál es el componente más importante en una estructura de cobranzas?</p> <ul style="list-style-type: none"> a.-Procesos b.-Recurso humano c.-Datos
PREGUNTA 6	<p>¿Considera usted que las estrategias tradicionales de cobranzas son efectivas en la actualidad?</p> <p>De acuerdo _____</p> <p>En desacuerdo _____</p> <p>Ni de acuerdo ni en desacuerdo _____</p>
PREGUNTA 7	<p>¿Cuál ha sido el mayor reto de la administración de la cobranza en la pandemia?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Transformación digital b. Control del personal c. Nuevos modelos operativos y de gestión
PREGUNTA 8	<p>¿Cree usted que la pandemia afectó directamente la tasa de morosidad de los bancos?</p> <ul style="list-style-type: none"> a.- De acuerdo b.- En desacuerdo c.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
PREGUNTA 9	<p>¿Cree usted que un nuevo modelo de procesos aplicado a la cobranza minimiza los riesgos económicos y legales de la cartera vencida?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Si _____ 2. No _____
PREGUNTA 10	<p>¿considera usted que la pandemia rompió los paradigmas de la cobranza tradicional?</p> <p>Si _____</p> <p>No _____</p>

Notas adicionales

Escriba las notas adicionales.