

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área Gestión

Programa de Maestría en Dirección de Empresas

Estudio de la gestión de cobranza de la cartera concedida a crédito en los bancos
privados grandes del Ecuador

Javier Avalos Espinoza.

2014



CLÁUSULA DE CESIÓN DE DERECHO DE PUBLICACIÓN DE TESIS

Yo, José Javier Avalos Espinoza, autor de la tesis intitulada **Estudio de la gestión de cobranza de la cartera concedida a crédito en los bancos privados grandes del Ecuador** mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magister en Dirección de Empresas en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

22 de mayo del 2014

Firma:

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área Gestión

Programa de Maestría en Dirección de Empresas

Estudio de la gestión de cobranza de la cartera concedida a crédito en los bancos
privados grandes del Ecuador

Autor: Javier Avalos Espinoza.

Tutor: Eco. Carlos Puente

Quito, Ecuador

2014

RESUMEN

En la economía actual para que un banco capte una mayor cuota de mercado ha tenido que incrementar su colocación de operaciones a crédito correspondiéndole el riesgo en cierta medida de no poder recuperar parte de los créditos otorgados, bajo esta perspectiva, la gestión de cobranza de la cartera concedida a crédito, constituye una de las tareas de más compleja significación para un banco, puesto que implica el cumplimiento a estimativos de disminución o contención del saldo en riesgo de la cartera e índice de mora esperados.

En tal sentido, la presente investigación se enfoca en el estudio de la gestión de cobranza de la cartera concedida a crédito en los bancos privados grandes del Ecuador a fin de examinar el esquema bajo el cual se lleva a cabo la gestión de cobranza en este segmento de bancos y de esa manera entender cuál es el soporte que reciben las operaciones concedidas a crédito a efectos de controlar y minimizar una posible pérdida cuando éstas incurren en mora.

En el capítulo 1 se describen las generalidades del comportamiento crediticio en el mercado ecuatoriano.

En el capítulo 2 se ha análisis situacional de la cartera del sector bancario, esto es, comportamiento de la cartera total, cartera en riesgo e índice de mora.

En el capítulo 3 se hace un análisis situacional de la cartera de los tres bancos privados grandes del Ecuador.

En el capítulo 4 se estudia las prácticas de la gestión de cobranza de la cartera concedida a crédito en este segmento de bancos y finalmente en el capítulo 5 se generan tanto las conclusiones como recomendaciones del tema investigado.

AGRADECIMIENTO

Primero quiero agradecer a Dios por poner en mi vida las personas idóneas y el momento exacto para que mis anhelos se conviertan en logros; gracias a la Universidad Andina Simón Bolívar, al Dr. Wilson Araque y a sus principales directivos por acogerme en tan prestigiosa institución donde prevalece la investigación y la academia.

Gracias a mi esposa, a mis hijos, a mi madre, a mi hermana, a mis amigos, a mis profesores, a mis jefes, mis familiares y demás personas, que me extendieron su valiosa ayuda cuando más lo necesité para poder marcar otro hito en mi trayectoria personal y profesional.

Javier Avalos

DEDICATORIA

Este trabajo de investigación está dedicado a mi adorada esposa Gabriela, a mis queridos hijos Isack y Samuel, quienes con su apoyo, comprensión y sacrificio fueron ejes fundamentales para alcanzar este objetivo.

Con el mismo sentimiento, quiero dedicar el presente trabajo, a mi hija Bianca Rafaela, quien ha llegado a mi vida, para disfrutar junto a ella este logro alcanzado.

Javier Avalos

TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULO 1

1. GENERALIDADES DEL COMPORTAMIENTO CREDITICIO EN EL MERCADO ECUATORIANO.

- 1.1. Contexto Actual.....10
- 1.2. Comportamiento del Crédito en la banca privada del Ecuador.....13
- 1.3. El consumismo como parte del crecimiento de las operaciones de crédito.....16

CAPÍTULO 2

2. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA CARTERA DEL SECTOR BANCARIO

- 2.1. Comportamiento de la cartera concedida a crédito por el sector bancario.....18
- 2.2. Comportamiento del saldo en riesgo de la cartera concedida a crédito por el sector bancario.....20
- 2.3. Comportamiento del indicador de mora de la cartera concedida a crédito por el sector bancario.....22

CAPÍTULO 3

3. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA CARTERA DE LOS TRES BANCOS PRIVADOS GRANDES DEL ECUADOR

- 3.1. Descripción de los bancos considerados como grandes en el Ecuador por parte de la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador.....23
- 3.2. Comportamiento de la cartera concedida a crédito por los bancos privados grandes del Ecuador.....25

3.3. Comportamiento del saldo en riesgo de la cartera concedida a crédito por los bancos privados grandes del Ecuador.....	26
3.4. Comportamiento del indicador de mora de la cartera concedida a crédito por los bancos privados grandes del Ecuador.....	27
3.5. Comportamiento de la cartera por segmento de crédito en los bancos privados grandes del Ecuador.....	28

CAPÍTULO 4

4. PRÁCTICAS DE LA GESTIÓN DE COBRANZA DE LA CARTERA CONCEDIDA A CRÉDITO EN LOS BANCOS PRIVADOS GRANDES DEL ECUADOR

4.1. Marco Teórico Básico.....	44
4.2. Descripción del modelo de cobranza que utilizan los bancos privados grandes del Ecuador.....	46
4.3. Flujo del Proceso de Cobranzas de los Bancos Privados Grandes del Ecuador.....	58
4.4. Factores de éxito en la gestión de cobranza de los bancos privados grandes del Ecuador.....	59
4.5. Etapas de la gestión de cobro en la cartera concedida a crédito por los bancos grandes en el Ecuador.....	64
4.6. Recursos que utilizan los bancos privados grandes del Ecuador para cobrar la cartera concedida a crédito.....	67
4.7. Descripción de los indicadores de recuperación definidos por los bancos privados grandes del Ecuador para cobrar la cartera concedida a crédito.....	76

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones.....	81
5.2. Recomendaciones.....	82
5.3. Bibliografía.....	84
ANEXOS.....	85

CAPÍTULO 1

1. GENERALIDADES DEL COMPORTAMIENTO CREDITICIO EN EL MERCADO ECUATORIANO.

1.1. CONTEXTO ACTUAL

Según información publicada por diario el Telégrafo en su edición del 3 de marzo del 2014 bajo el artículo titulado: Así está el crédito en el Ecuador, se puede observar que entre el año 2010 y el año 2013, el volumen de obligaciones crediticias sufre un incremento en el Ecuador, sin embargo, se evidencia también, que hay un decremento en la tasa de variación del crecimiento de la cartera concedida a crédito en ese mismo periodo, y son realmente las operaciones de crédito de tipo comercial y de consumo las que registran un crecimiento, mientras que, las operaciones de crédito destinadas al segmento de microempresarios no despunta.

Según cifras del Banco Central del Ecuador (BCE), las operaciones de crédito en el año 2010 crecieron en un 31,36%; en el año 2011 en un 18,45%, en el año 2012 en un 10,64%; en el año 2013 crecieron en un 11,48% llegando evidenciarse un monto colocado en operaciones crediticias de 22.773,13 millones de dólares como se observa en el siguiente gráfico:

Volumen de crédito en el sistema financiero privado (2010-2013) (1)

En 2013, el total de préstamos sumó \$ 22 773,1.



Fuente: BCE, Evolución del Crédito del Sistema Financiero Privado, diciembre 2013- Diseño editorial másQmenos.

Fuente: Diario el Telégrafo

Según datos publicados por el INEC en coordinación con el ministerio Coordinador de Política Económica, se evidencia que en entre el año 2009 y el año 2011, el porcentaje de hogares que recibió crédito en ese período *“aumenta a medida que se avanza de los deciles más pobres a los más ricos; es decir, que mientras más ricos son los hogares, han accedido en mayor proporción al crédito”*, precisión que fue publicada por el referido diario en la edición anteriormente señalada.

Las cifras del siguiente gráfico muestran que el acceso de los hogares de los 6 deciles más pobres subió, y que el de las familias de los 4 deciles más ricos disminuyó:

Porcentaje de hogares que recibió un crédito por deciles de ingreso (2)



Fuente: Diario el Telégrafo

Así mismo, y según información publicada en este mismo artículo, el análisis del ministerio presenta también el nivel de concentración del crédito y señala que “los 2 deciles más pobres concentran tan solo el 6% del total del volumen de crédito, mientras que los 2 deciles más ricos concentran el 51,9%”.

Según estas cifras, la gente más pobre de nuestro país no tiene acceso a un crédito, lo que nos pone a pensar, que gran parte de esta población ecuatoriana no está bancarizada, justamente por las pocas oportunidades que podrían tener para acceder a un crédito; era pertinente hacer referencia estos datos a fin de entender desde la perspectiva de la instituciones que forman parte del Estado Ecuatoriano, cómo se socializa con la ciudadanía en general, tanto el comportamiento de las operaciones concedidas a crédito así como el segmento de la población que concentran dicha operaciones.

1.2 COMPORTAMIENTO DEL CRÉDITO EN LA BANCA PRIVADA DEL ECUADOR.

En líneas anteriores pudimos observar las cifras que se presentan desde la perspectiva de las instituciones que forman parte de la estructura estatal, ahora vamos a citar la información que nos proporciona el sector privado a través de la Asociación de Bancos Privados del Ecuador (ABPE) en relación al comportamiento que sufren las operaciones concedidas a crédito.

En su boletín 037, la Asociación de Bancos Privados del Ecuador, respecto a la concentración del destino del crédito presenta las siguientes cifras con corte al año 2013: el crédito productivo representó 54,6%; el crédito de consumo 31,3%; el crédito de vivienda el 4%; y el microcrédito 6,7%. De todo el financiamiento otorgado por la banca privada, \$ 14.264 millones fueron destinados al crédito para la producción (sectores productivos, vivienda y microempresa) alcanzaron un 69,5% del total. Mientras que el crédito destinado al consumo equivale al 30,5%, es decir, \$ 6.260 millones.



Fuente: Diario el Telégrafo

No obstante, diario el Telégrafo en la edición del 3 de marzo del 2014 en su artículo titulado: Así está el crédito en el Ecuador, hace referencia que: *“el crédito productivo-corporativo (también puede ser empresarial y a pequeñas y medianas empresas -pymes-) fue el que más creció y el que recibió más recursos, según cifras del BCE que comparan diciembre de 2012 y diciembre de 2013. Ese segmento obtuvo 41,82% más que el año previo y sumó \$ 981,5. Los otros sectores, excepto el de consumo, recibieron montos mucho menores. Incluso, para consumo se entregaron más créditos que para los segmentos de crédito productivo-empresarial y productivo-pymes en conjunto.”*

Ahora bien, según los boletines financieros emitidos por la Superintendencia de Bancos y Seguros, al finalizar el mes de mayo del 2014, los activos de la banca privada registran una tasa de crecimiento del 10,33% con un saldo en activos de 30.798 millones de dólares, este crecimiento se deriva de la colocación de operaciones crediticias en los diferentes segmentos del mercado, provocando un incremento en sus utilidades, es así, que se registra un incremento anual del 8,05% en relación a mayo del 2013.

A pesar que los gastos también crecieron a una tasa anual del 5,27%, los ingresos también aumentaron en la banca privada del Ecuador en un orden del 6,69%; en definitiva, la utilidad neta al mes de mayo del 2014, descontado impuestos y beneficios de ley, la banca privada ecuatoriana contabilizó un saldo de 122 millones de dólares, respecto a los 99 millones de dólares del mes de mayo del 2013 y los 161 millones de dólares del 2012.

Principales cuentas del Sistema Bancario Privado (1)

Los valores de los activos y pasivos bancarios se aproximan en los últimos meses.

Referencia	Total Bancos Privados		Variación Mensual	Variación Anual
	abr -14	may -14		
	Millones de dólares		En porcentajes	
Total activos	30.708	30.908	0,29	10,33
Total activos y contingentes	35.561	35.703	0,40	10,71
Total pasivo	27.721	27.798	0,28	10,58
Patrimonio	2.987	2.999	0,41	8,05
Referencia	Total Bancos Privados		Variación Anual	
	may -13	may -14		
	Millones de dólares		En porcentajes	
Ingresos	1.219	1.301	6,69	
Gastos	1.120	1.179	5,27	
Utilidad Neta	99	122	22,76	

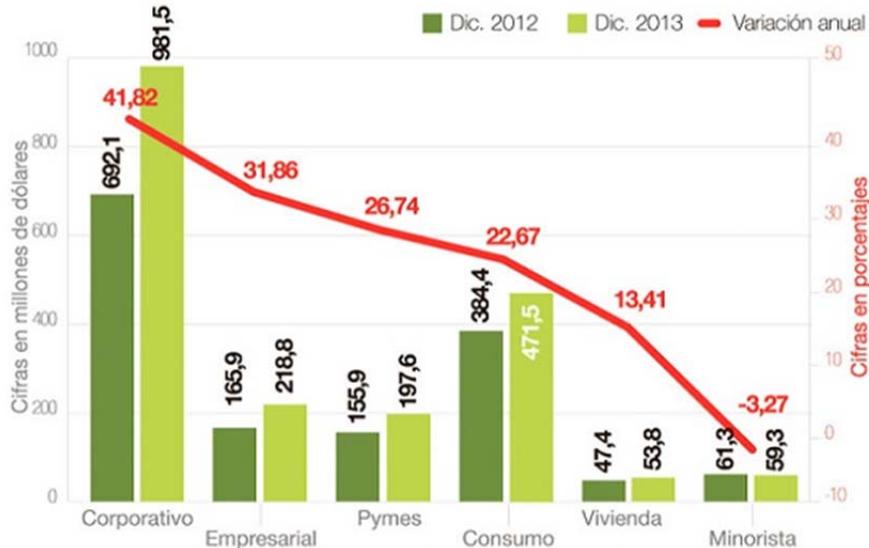
Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros- Diseño editorial másOmenos.

Fuente: Diario el Telégrafo

Según cifras del Banco Central del Ecuador (BCE), entre diciembre del 2012 y diciembre del 2013, el crédito productivo-corporativo (también puede ser empresarial y a pequeñas y medianas empresas -pymes-) fue el que más creció y el que más recursos recibió. Este segmento de crédito obtuvo 41,82% más que el año anterior y sumó \$ 981,5 millones de dólares. Los otros segmentos de crédito, excepto el de consumo, recibieron montos mucho menores. Incluso, para consumo se entregaron más créditos que para los segmentos de crédito productivo-empresarial y productivo-pymes en conjunto.

Monto de crédito por segmento (en millones de dólares) (3)

El crédito de consumo recibió más millones que el empresarial y para pymes en conjunto.



Fuente: INEC, Enemdur 2011 y Ministerio Coordinador de Política Económica - Diseño editorial másCmenos.

Fuente: Diario el Telégrafo

1.3 EL CONSUMO COMO PARTE DEL CRECIMIENTO DE LAS OPERACIONES DE CRÉDITO.

En los últimos años el consumo ha sido uno de los componentes que ha impulsado el crecimiento de la economía ecuatoriana y según cifras del Banco Central del Ecuador (BCE) con corte al tercer trimestre de 2013, el consumo de los hogares contribuyó en mayor proporción (2,6%) al crecimiento interanual del producto interno bruto (PIB) que fue de 4,9%. Las exportaciones aportaron 1,7%.

Según la Superintendencia de Bancos y Seguros, con corte a junio del 2013 se registraron 3.151.887 tarjetas de crédito, entre principales y adicionales. Y según el Banco Central del Ecuador, el volumen de crédito concedido por esta vía durante el año 2012 sumó \$ 260,5 millones de dólares que corresponde al 1,29% del total entregado por el sistema financiero privado.

En el año 2013, en promedio, los tarjetahabientes pagaban mensualmente \$ 789,91 dólares, mientras que en el año 2012 ese monto fue de \$ 718,68; según información precisada por diario el Telégrafo en su edición del 3 de marzo del 2014 bajo el artículo titulado: Así está el crédito en el Ecuador.

De acuerdo a las cifras publicadas por el Banco Central del Ecuador (BCE), el 62% del volumen de crédito de consumo con tarjetas de crédito está concentrado en 6 instituciones financieras: Diners Club (15,88%), Banco Pichincha (14,73%), Banco de Guayaquil (12,15%), Solidario (7,40%), Cooperativa JEP (7,40%) y Pacificard (4,68%).

Concentración de los créditos de consumo con tarjetas de crédito (6)

El 62% del volumen de los préstamos está concentrado en 6 instituciones financieras.



Fuente: BCE, *Evolución del Crédito del Sistema Financiero Privado*, diciembre 2013. - Diseño editorial másOmenos.

Fuente: Diario el Telégrafo

Según datos del Banco Central del Ecuador, hasta mayo del 2014, el total del crédito concedido por la banca privada del Ecuador (incluye: aceptaciones, avales, fianzas y garantías, cartas de crédito y provisiones por cartera de crédito), alcanzó un valor de \$20.524 millones de dólares, lo que significa un crecimiento mensual de 0,67% (\$ 137 millones de dólares) en relación al mes anterior y un

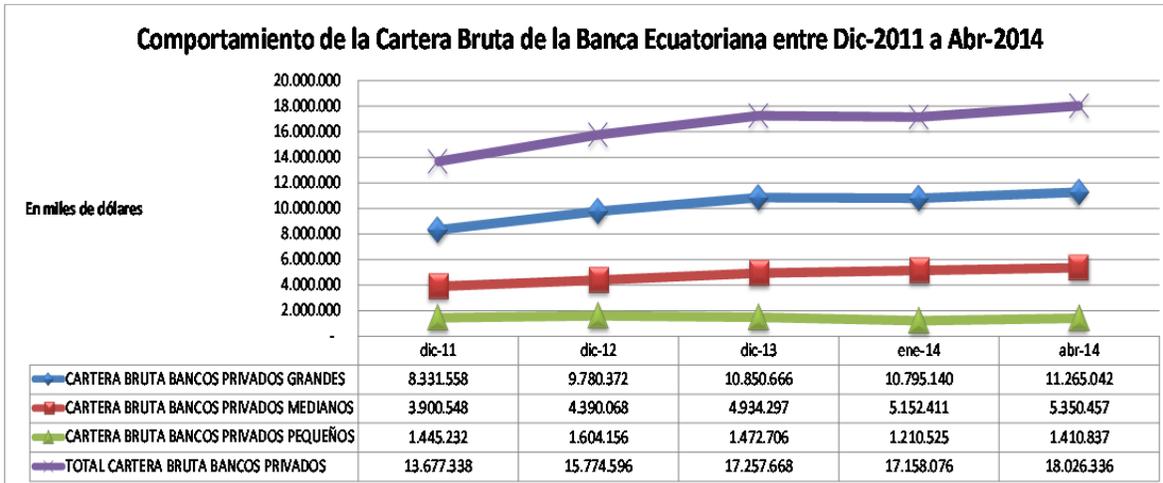
crecimiento anual del 12,78% (\$ 2.326 millones de dólares) respecto a mayo del 2013.

CAPÍTULO 2

2. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA CARTERA DEL SECTOR BANCARIO

2.1. COMPORTAMIENTO DE LA CARTERA CONCEDIDA A CRÉDITO POR EL SECTOR BANCARIO.

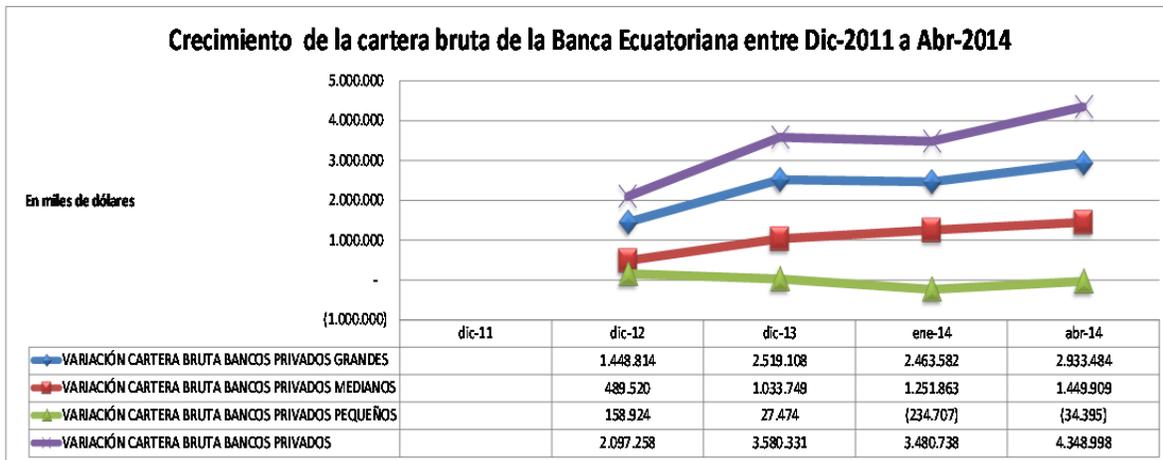
Cómo hemos visto en el capítulo anterior, en estos últimos años hay un importante dinamismo en la concesión de operaciones crediticias en el Ecuador, siendo el sector bancario uno de los actores más importante de dicho dinamismo. De igual modo, en estos últimos años, para que un banco capte una mayor cuota de mercado dentro del país, ha tenido que incrementar su colocación de operaciones a crédito, correspondiéndole en cierta medida, el riesgo de no poder recuperar parte de los créditos otorgados, es así, que entre diciembre del 2011 y abril del 2014, la cartera concedida a crédito por la banca ecuatoriana registra un crecimiento de 4.348.998 millones de dólares, pasó de 13.677.338 millones de dólares a 18.026.336 millones de dólares entre diciembre del 2011 a abril del 2014 respectivamente.



Elaborado por: Javier Avalos E.

Fuente: Boletines Financieros Mensuales de la SBS

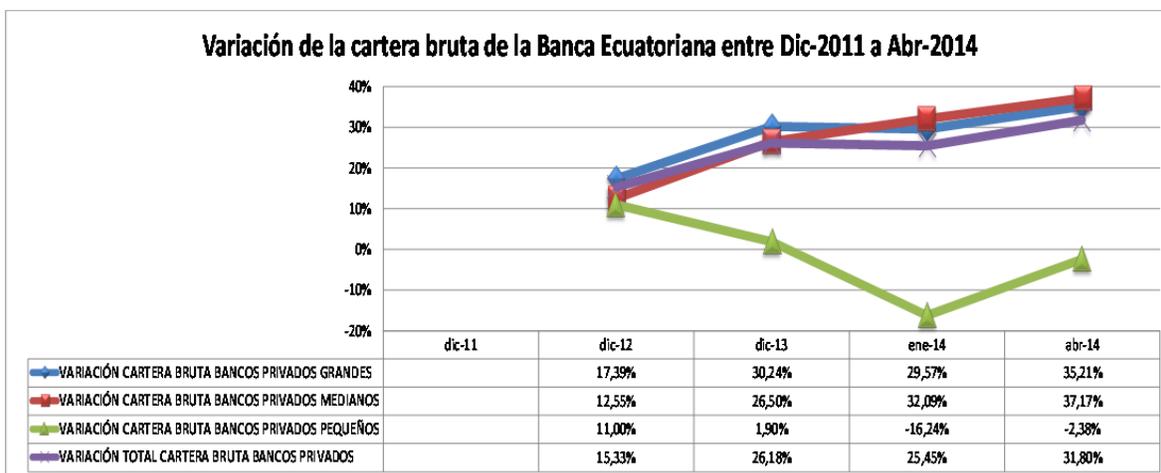
El mayor crecimiento de la cartera bruta en la industria bancaria en los últimos tres años, es entre diciembre 2011 y diciembre 2012; llegando al 48.22% de crecimiento, el 51.78% restante viene dado por el crecimiento de la cartera bruta entre el diciembre 2013 y abril 2014.



Elaborado por: Javier Avalos E.

Fuente: Boletines Financieros Mensuales de la SBS

Bajo estos antecedentes, la cartera concedida a crédito por la banca ecuatoriana entre diciembre del 2011 y abril del 2014, muestra un crecimiento del 31.80%, siendo los bancos grandes quienes dinamizan en gran medida este crecimiento con el 35.21%.



Elaborado por: Javier Avalos E.

Fuente: Boletines Financieros Mensuales de la SBS

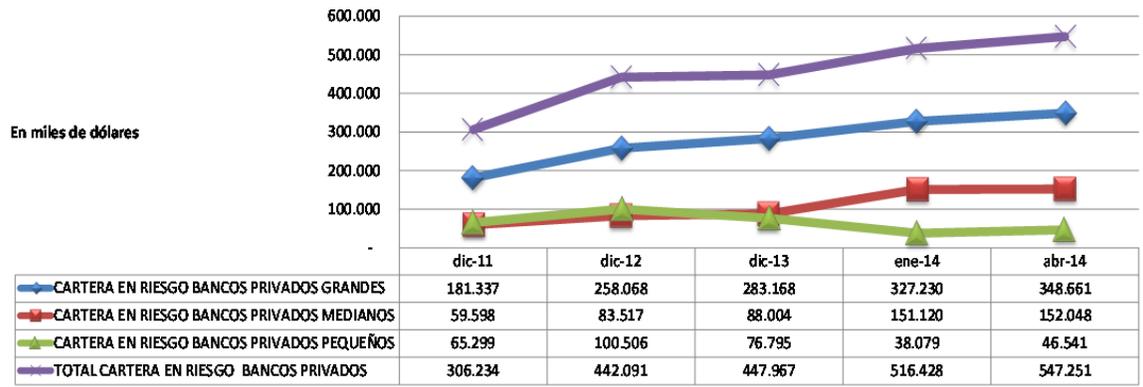
En virtud del crecimiento que ha sufrido la cartera concedida a crédito por la banca ecuatoriana en estos últimos años, la gestión de cobranza de la cartera concedida a crédito, constituye actualmente una de las tareas de más compleja significación para un banco, puesto que implica el cumplimiento a estimativos de disminución o contención del saldo en riesgo de la cartera e índice de mora esperados, tanto por el banco como por el responsable directo de esta gestión.

2.2. COMPORTAMIENTO DEL SALDO EN RIESGO DE LA CARTERA CONCEDIDA A CRÉDITO POR EL SECTOR BANCARIO.

El saldo en riesgo¹ de la cartera concedida a crédito por la banca ecuatoriana entre diciembre del 2011 a abril del 2014 registra un crecimiento del 78.70%, este rubro pasó de 306.234 dólares a 547.251 dólares respectivamente, crecimiento, que es más que proporcional al crecimiento de la cartera bruta concedida a crédito en ese mismo periodo, esto es, 31.80%.

¹ Conforme los boletines financieros mensuales emitidos por la SBS, el saldo en riesgo de la cartera concedida a crédito corresponde a la cartera vencida + la cartera que no devenga intereses, se la conoce con el nombre de cartera improductiva.

Comportamiento del Saldo en Riesgo de la cartera concedida a crédito por la Banca Ecuatoriana entre Dic-2011 a Abr-2014

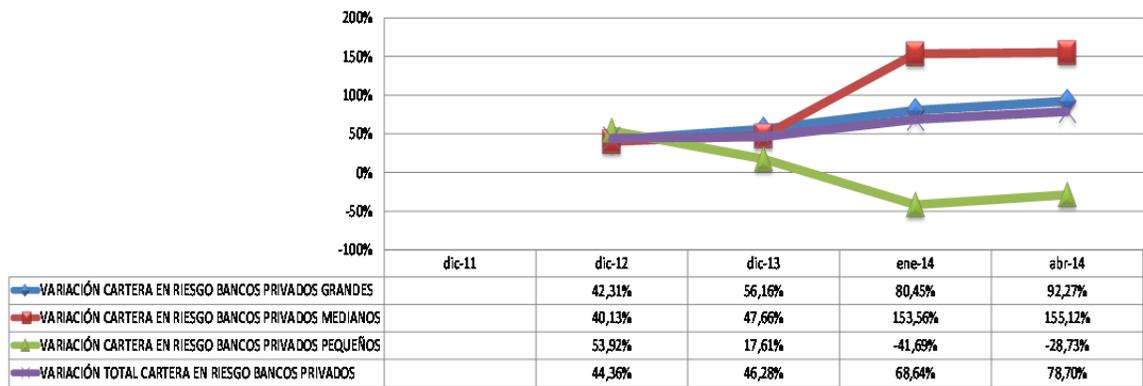


Elaborado por: Javier Avalos E.

Fuente: Boletines Financieros Mensuales de la SBS

Es importante señalar que el saldo en riesgo de la cartera concedida a crédito, corresponde al número de operaciones a crédito que no han cancelado en la fecha de pago y que se encuentran en un estatus de vencido; el saldo en riesgo de la cartera concedida a crédito se la conoce con el nombre de cartera improductiva.

Variación del saldo en riesgo de la cartera concedida a crédito por la Banca Ecuatoriana entre Dic-2011 a Abr-2014



Elaborado por: Javier Avalos E.

Fuente: Boletines Financieros Mensuales de la SBS

Vale anotar que el saldo en riesgo de la carteta concedida a crédito, es el numerador en el cálculo del indicador de mora de la cartera, el denominador viene a ser la cartera bruta concedida a crédito.

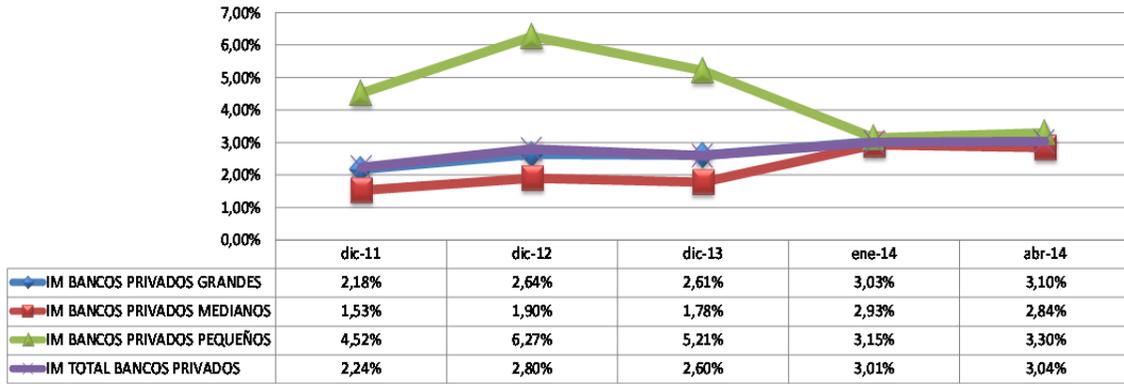
2.3. COMPORTAMIENTO DEL INDICADOR DE MORA DE LA CARTERA CONCEDIDA A CRÉDITO POR EL SECTOR BANCARIO.

Es oportuno precisar que en el sector bancario el indicador de mora de la cartera concedida a crédito es el resultado de la división del saldo en riesgo de la cartera concedida a crédito para la cartera bruta concedida a crédito. Hecha esta precisión, podemos indicar que el Indicador de mora de la cartera concedida a crédito por la banca ecuatoriana pasa del 2.24% al 3,04% entre diciembre del 2011 y abril del 2014 respectivamente, evidenciándose un incremento del 35.59%.

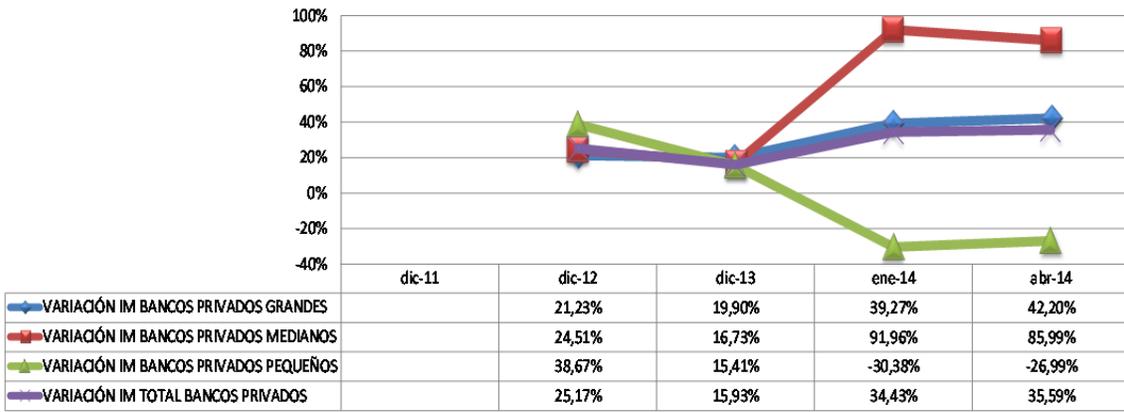
Este incremento viene dado por el deterioro o maduración que sufre el saldo en riesgo de la cartera concedida a crédito durante su tiempo de amortización. En algunos casos, el crecimiento de la cartera bruta concedida a crédito ayuda a minimizar el indicador de mora de la cartera, pero cuando esto no es así, la gestión de cobranza se vuelve un proceso sensible y de alta relevancia para obtener resultados sostenidos respecto a este indicador.

En definitiva, el indicador de mora de un banco se ve afectado por los cambios que sufre tanto la cartera bruta concedida a crédito como los cambios que sufre el saldo en riesgo de esa cartera concedida a crédito, sin embargo, la gestión de cobranza está articulada con el saldo en riesgo de la cartera concedida a crédito, ya que a través de esta gestión, se logra contener o reducir el saldo en riesgo de la cartera concedida a crédito cuando las obligaciones a crédito han incurrido en mora.

Comportamiento del Indicador de Mora de la cartera concedida a crédito por la Banca Ecuatoriana entre Dic-2011 a Abr-2014



Variación del Indicador de Mora de la cartera concedida a crédito por la Banca Ecuatoriana entre Dic-2011 y Abr-2014



Elaborado por: Javier Avalos E.

Fuente: Boletines Financieros Mensuales de la SBS

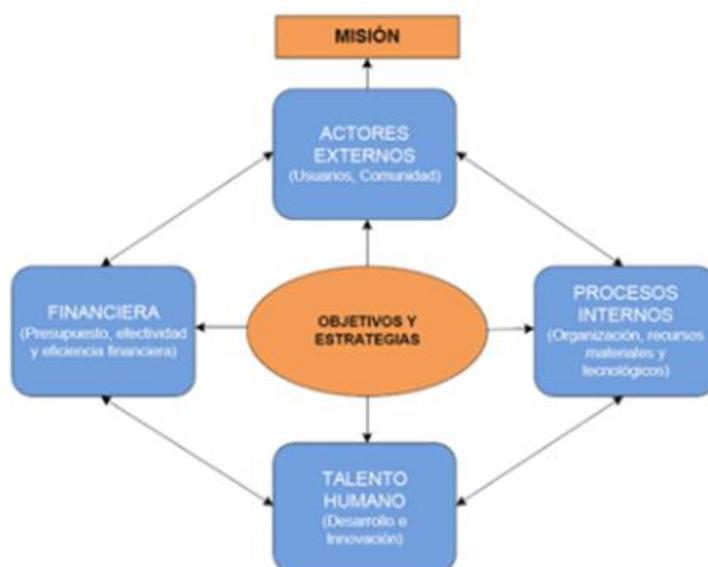
CAPÍTULO 3

3. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA CARTERA DE LOS BANCOS PRIVADOS GRANDES DEL ECUADOR.

3.1. DESCRIPCIÓN DE LOS BANCOS CONSIDERADOS COMO GRANDES POR PARTE DE LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS DEL ECUADOR.

Es importante destacar, que en el Ecuador, la Superintendencia de Bancos y Seguros, es el organismo que se encarga de vigilar todos aquellos temas que

tienen que ver con el desarrollo de las actividades de las entidades supervisadas y/o controladas por ésta, entre ellas, las instituciones financieras del país; su misión se circunscribe en: *“Velar por la seguridad, estabilidad, transparencia y solidez de los sistemas financiero, de seguros privados y de seguridad social, mediante un eficiente y eficaz proceso de regulación y supervisión para proteger los intereses del público y contribuir al fortalecimiento del sistema económico social, solidario y sostenible”*²



Fuente: Página Oficial de la Superintendencia de Bancos y Seguros

Bajo esta precisión, es la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, quien a través de la Dirección Nacional de Estudios, específicamente, la Subdirección de Estadísticas, la que agrupa a las instituciones bancarias del país, bajo la metodología de percentiles³, en función de los datos de participación del activo de cada uno de los bancos. Los rangos porcentuales establecidos a

² Tomado de la página web de la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador http://www.sbs.gob.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=5&vp_tip=2

³ Entendiéndose como percentiles una medida de posición muy útil para describir una población, es un valor tal, que supera un determinado porcentaje de los miembros de la población.

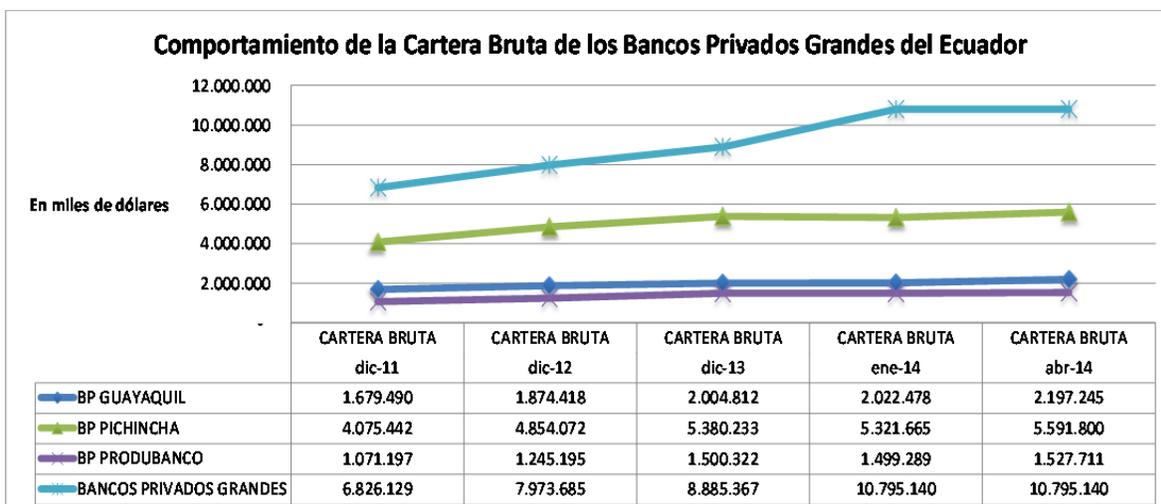
diciembre del 2012 por este ente de control son: Grandes (Mayor a 9.00%), Medianos (Entre 1.90% y 8,99%) y Pequeños (Menor al 1,89%)⁴.

En base a esta segmentación y conforme lo establece la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, los bancos grandes del país son: Banco Guayaquil, Banco Pichincha, Produbanco y Banco Pacífico, esta última institución es de propiedad del estado ecuatoriano, por lo tanto, los bancos privados grandes del Ecuador y producto de esta investigación son: Banco Guayaquil, Banco Pichincha y Produbanco.

3.2. COMPORTAMIENTO DE LA CARTERA CONCEDIDA A CRÉDITO POR LOS BANCOS PRIVADOS GRANDES DEL ECUADOR.

Después de haber identificado que Banco Guayaquil, Banco Pichincha y Produbanco son los tres bancos privados que forman parte del segmento de los bancos grandes del Ecuador, pasaremos a revisar el comportamiento de la cartera concedida a crédito por este segmento de bancos, es así, que entre diciembre del 2011 y abril del 2014 la cartera concedida a crédito por los bancos privados grandes del Ecuador registra un crecimiento de 3.969.011 millones de dólares, pasó de 6.826.129 millones de dólares a 10.795.140 millones de dólares, respectivamente. Evidenciándose un crecimiento del 58% en la cartera concedida a crédito en este periodo de tiempo.

⁴Los rangos figuran en los boletines financieros mensuales de la SBS.



Elaborado por: Javier Avalos E.

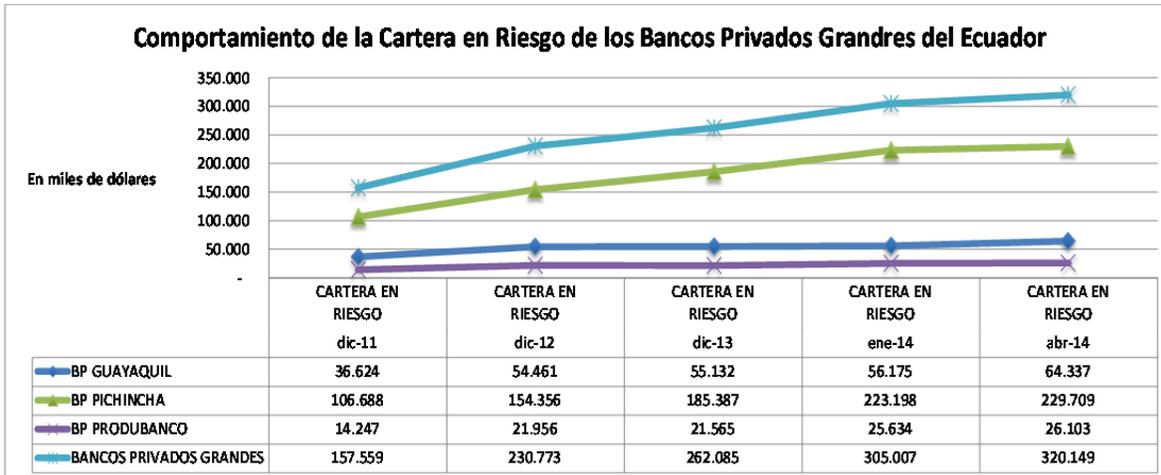
Fuente: Boletines Financieros Mensuales de la SBS

3.3. COMPORTAMIENTO DEL SALDO EN RIESGO DE LA CARTERA

CONCEDIDA A CRÉDITO POR LOS BANCOS PRIVADOS GRANDES DEL ECUADOR.

Entre diciembre del 2011 a abril del 2014, el saldo en riesgo de la cartera concedida a crédito por los bancos privados grandes del Ecuador registra un crecimiento del 103%, cantidad, más que proporcional al crecimiento de la cartera bruta concedida a crédito en ese mismo periodo (58%), sin embargo, entre diciembre del 2012 y diciembre del 2013 se puede observar que el crecimiento del saldo en riesgo de la cartera es de apenas del 14%, es muy probable que este segmento de bancos hayan perfeccionado tanto las prácticas como las acciones de cobranza a fin de controlar el saldo en riesgo de la cartera.

Es importante señalar que el saldo en riesgo de la cartera concedida a crédito está directamente relacionado con la gestión de cobranza que llevan a cabo los bancos cuando las obligaciones concedidas a crédito han incurrido en mora.



Elaborado por: Javier Avalos E.

Fuente: Boletines Financieros Mensuales de la SBS

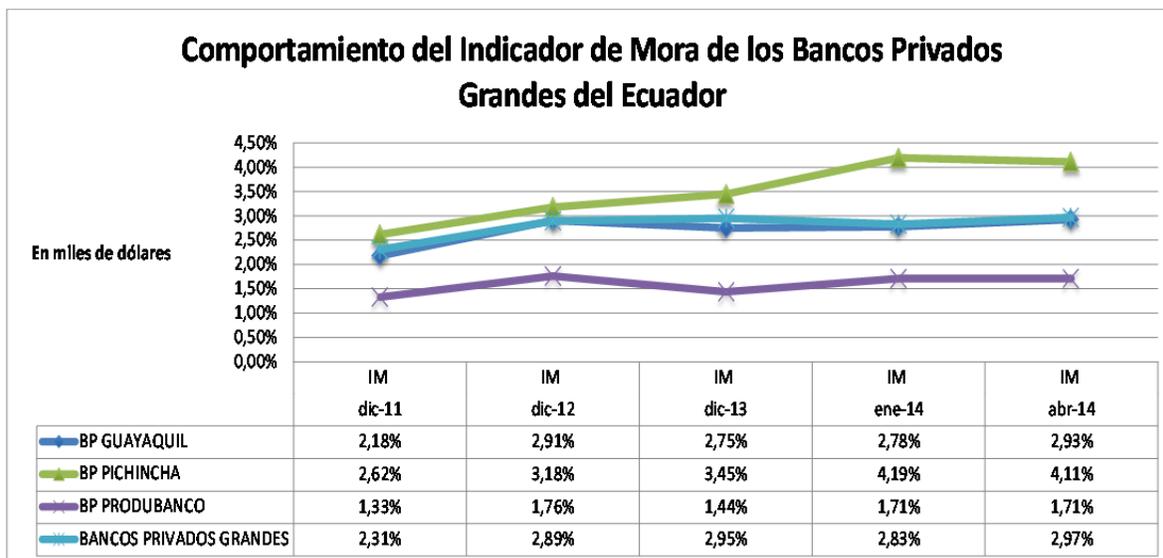
3.4. COMPORTAMIENTO DEL INDICADOR DE MORA DE LA CARTERA

CONCENDIDA A CREDITO POR LOS BANCOS PRIVADOS GRANDES DEL ECUADOR

Finalmente y como parte de los principales indicadores que deben considerar las instituciones del sistema financiero para evaluar el comportamiento de la cartera concedida a crédito, tenemos el indicador de mora de la cartera concedida a crédito, en ese sentido, el indicador de mora de los bancos privados grandes del Ecuador entre diciembre 2011 a abril 2014, pasa del 2.31% al 2.97% respectivamente, lo que representa un crecimiento del 28.49% de este indicador.

Vale destacar que el crecimiento de este indicador puede pasar por tres razones: 1) porque no se está llevando a cabo una buena gestión de cobranza, 2) porque no hay un adecuado proceso de otorgamiento de crédito que minimice el crecimiento del indicador de mora desde la originación o 3) porque las dos anteriores están fallando a la par.

En términos sencillos, el indicador de mora de la cartera concedida a crédito es resultado de una mala colocación, o de una mala gestión de cobranzas, o de ambas a la vez.



Elaborado por: Javier Avalos E.

Fuente: Boletines Financieros Mensuales de la SBS

3.5. COMPORTAMIENTO DE LA CARTERA POR SEGMENTO DE CRÉDITO EN LOS BANCOS PRIVADOS GRANDES DEL ECUADOR.

Es fundamental conocer, que la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador a través de su normativa, dispone que: *“para efectos de la clasificación de la cartera de las instituciones del sistema financiero, los créditos se dividirán en seis segmentos”*⁵ y estos son:

- 1) Créditos comerciales.
- 2) Créditos de consumo.
- 3) Créditos para la vivienda.
- 4) Microcréditos.

⁵ Tomado de Libro I.-Normas generales para la aplicación de la ley general de instituciones del sistema financiero, Capítulo II, Sección II, Artículo 5, Numeral 1 de la Normativa de la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador.

5) Créditos Educativos.

6) Créditos de Inversión Pública.

A continuación el concepto de cada uno de ellos, en base a la normativa emitida por parte de la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador:

“Créditos Comerciales.- *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.*

Asimismo, se incluirán los créditos concedidos a gobiernos seccionales y otras entidades del sector público.

Además, son las operaciones otorgadas a través de tarjetas de crédito con destino comercial, los créditos entre instituciones del sistema financiero y las operaciones de arrendamiento mercantil.

Los créditos comerciales se dividen en tres sub-segmentos: corporativos, empresariales y a pequeñas y medianas empresas, cuyas características cualitativas y cuantitativas se detallan a continuación:

Comerciales corporativo.- *Son créditos directos y/o contingentes otorgados a personas naturales o jurídicas, destinados a financiar diversas actividades productivas y de comercialización a gran escala, con ingresos por ventas u otros conceptos redituables anuales, directamente relacionados con la actividad productiva y/o de comercialización, que en conjunto sean iguales o superiores a cinco millones de dólares de los Estados Unidos de América (US\$*

5.000.000,00) y cuya fuente de pago provenga de dicha actividad. (Reformada con resolución No. JB-2011-2034 de 25 de octubre del 2011)

Comerciales empresariales.- Son créditos directos y/o contingentes otorgados a personas naturales o jurídicas, destinados a financiar diversas actividades productivas y de comercialización a una menor escala que las empresas corporativas, con ingresos por ventas u otros conceptos redituables anuales, directamente relacionados con la actividad productiva y/o de comercialización, que en conjunto sean mayor o igual a un millón de dólares de los Estados Unidos de América (US\$ 1.000.000,00) y menores a cinco millones de dólares de los Estados Unidos de América (US\$ 5.000.000,00) y cuya fuente de pago provenga de dicha actividad.

Comerciales PYMES - Pequeñas y medianas empresas.- Son créditos directos y/o contingentes otorgados a personas naturales o jurídicas, destinados a financiar diversas actividades productivas y de comercialización a una menor escala que el segmento empresarial, con ingresos por ventas u otros conceptos redituables anuales, directamente relacionados con la actividad productiva y/o de comercialización, que en conjunto sean mayor o igual a cien mil dólares de los Estados Unidos de América (US\$ 100.000,00) y menor a un millón de dólares de los Estados Unidos de América (US\$ 1.000.000,00) y cuya fuente de pago provenga de dicha actividad.

Créditos de Consumo.- Son créditos otorgados a personas naturales destinados al pago de bienes, servicios o gastos no relacionados con una actividad productiva, cuya fuente de pago es el ingreso neto mensual promedio del deudor, entendiéndose por éste el promedio de los ingresos brutos mensuales del

núcleo familiar menos los gastos familiares estimados mensuales obtenidos de fuentes estables como: sueldos, salarios, honorarios, remesas y/o rentas promedios.

Generalmente se amortizan en función de un sistema de cuotas periódicas.

Todas las operaciones efectuadas a través del sistema de tarjetas de crédito a personas naturales, se considerarán créditos de consumo, siempre y cuando el destino del crédito sea el pago de bienes, servicios o gastos no relacionados con una actividad productiva.

En el proceso de administración de créditos de consumo se deberá dar especial importancia a la política que la institución del sistema financiero aplique para la selección de los sujetos de crédito, a la determinación de la capacidad de pago del deudor y a la estabilidad de la fuente de sus recursos, provenientes de sueldos, salarios, honorarios, remesas, rentas promedios u otras fuentes de ingresos redituables, adecuadamente verificados por la institución del sistema financiero prestamista.

Créditos para la vivienda.- *Son los créditos otorgados a personas naturales para la adquisición, construcción, reparación, remodelación y mejoramiento de la vivienda propia, siempre que se encuentren amparados con garantía hipotecaria, que abarca a la hipoteca directa a favor de una institución del sistema financiero y a los fideicomisos mercantiles de garantía de vivienda propia; y, que hayan sido otorgados al usuario final del inmueble, independientemente de la fuente de pago del deudor; caso contrario, se considerarán como créditos comerciales, consumo o microcrédito, según las características del sujeto y su actividad.*

También se incluyen en este grupo los créditos otorgados para la adquisición de terrenos, siempre y cuando sea para la construcción de vivienda propia y para el usuario final del inmueble.

En aquellos casos que exista la obligación de la presentación de la declaración de impuesto a la renta de parte de la persona natural, se requerirá la copia de la declaración anual de los tres últimos ejercicios económicos.

En el proceso de administración de créditos para la vivienda se deberá dar especial importancia a la política que la institución del sistema financiero aplique para la selección de los sujetos de crédito, a la determinación de la capacidad de pago del deudor y a la estabilidad de la fuente de sus recursos, provenientes de sueldos, salarios, honorarios, remesas, rentas promedios u otras fuentes de ingresos redituables, adecuadamente verificados por la institución del sistema financiero prestamista.

Microcréditos.- *Es todo crédito no superior a veinte mil dólares de los Estados Unidos de América (US\$20.000,00) concedido a un prestatario, persona natural o jurídica, con un nivel de ventas inferior a cien mil dólares de los Estados Unidos de América (US\$ 100.000,00), o a un grupo de prestatarios con garantía solidaria, destinado a financiar actividades en pequeña escala de producción, comercialización o servicios, cuya fuente principal de pago la constituye el producto de ventas o ingresos generados por dichas actividades, adecuadamente verificada por la institución del sistema financiero; y, cuyo saldo adeudado en el sistema financiero, incluyendo la operación que está siendo calificada o evaluada para su otorgamiento, no supere los cuarenta mil dólares de los Estados Unidos*

de América (US\$ 40.000,00) (sustituido con resolución No. JB-2011-2034 de 25 de octubre del 2011).

En el caso de los sujetos de crédito que, cumpliendo las condiciones económicas anteriormente descritas, mantengan un saldo de deuda en el sistema financiero, incluyendo la operación que esté siendo calificada o evaluada para su otorgamiento, superior a los cuarenta mil dólares de los Estados Unidos de América (US\$ 40.000,00), dicha operación se entenderá como crédito PYMES. (Incluido con resolución No. JB-2011-2034 de 25 de octubre del 2011).

En las operaciones clasificadas como microcréditos, no se podrán incluir operaciones de crédito de vivienda otorgadas a los microempresarios, las cuales deberán registrarse como créditos de vivienda. (Incluido con resolución No. JB-2011-2034 de 25 de octubre del 2011)

Con el objeto de asegurar una adecuada segmentación de las operaciones y la aplicación de las tasas de interés, las instituciones del sistema financiero serán responsables de verificar la razonabilidad de los montos requeridos en las operaciones de microcrédito, conforme la clasificación determinada por el Banco Central del Ecuador.

En el proceso de administración del microcrédito se deberá dar especial importancia a la política que la institución del sistema financiero aplique para la selección de los microempresarios, incluida en su tecnología crediticia, a la determinación de la capacidad de pago del deudor y a la estabilidad de la fuente de sus recursos, provenientes de los ingresos relacionados con su actividad.

Las operaciones que se otorguen a los microempresarios a través de tarjetas de crédito se considerarán microcréditos.

Para el otorgamiento de estas operaciones no se requerirá la presentación del balance general ni del estado de pérdidas y ganancias del microempresario solicitante. La información financiera del deudor será levantada por la institución prestamista con base en su propia metodología de evaluación del deudor.

Los microcréditos serán calificados en función de la morosidad en el pago de las cuotas pactadas.

Crédito Educativo.- *Es el destinado a financiar el desarrollo del talento humano a fin de promover el fortalecimiento de la educación de los ecuatorianos.*

Las operaciones de crédito educativo se caracterizan por estar estructuradas conforme las necesidades de financiamiento de los sujetos, las cuales principalmente se derivan de la adecuada identificación del ciclo de pago en que los receptores podrán atender sus obligaciones. Para ello, este tipo de productos, contienen tablas de amortización con períodos de pago que inician su ejecución con posterioridad al término de los estudios del deudor, períodos de gracia tanto para los intereses como para el capital; o, la aplicación de una diferente metodología para la evaluación de la capacidad de pago.

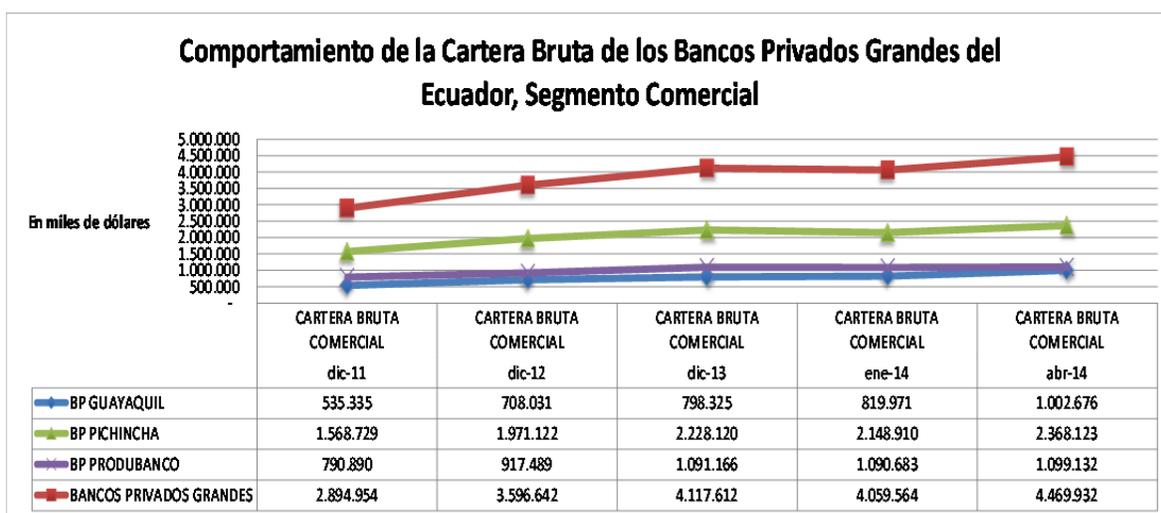
La institución financiera que opere con créditos educativos deberá mantener la información que establezca su propia tecnología crediticia, la que debe considerar la información requerida en los manuales de crédito de la propia institución, que por lo menos contendrá la descripción de la estructura organizacional del área de crédito y sus procedimientos, en función de las características del sujeto; y, la información específica de cada operación y producto, en la que se incluirá la copia del documento de aprobación, de los contratos y otros documentos, así como de las garantías recibidas.

Los créditos educativos serán calificados en función de la morosidad en el pago de las cuotas pactadas.

Crédito de 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 institución financiera pública prestamista⁶.

Aclarados estos conceptos, miraremos a continuación y por segmento de crédito, el comportamiento de la cartera bruta concedida a crédito entre Dic-2011 a Abr-2014 por los bancos privados grandes del Ecuador:

En cuanto a la cartera comercial, Banco Pichincha y Produbanco son los bancos que mayor crecimiento registran en ese periodo, se evidencia un crecimiento del 51% y 39% respectivamente.

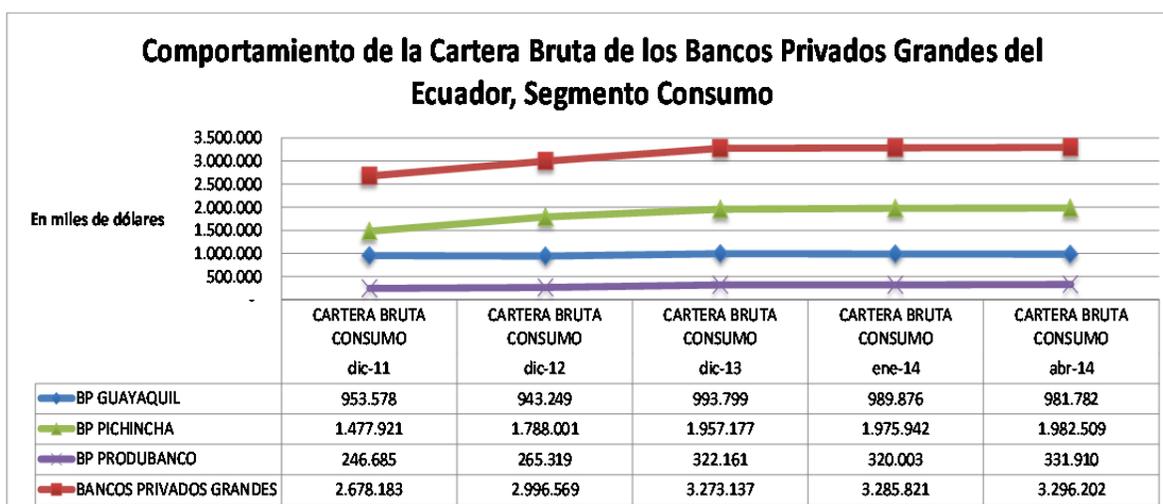


Elaborado por: Javier Avalos E.

Fuente: Boletines Financieros Mensuales de la SBS

⁶ Tomado de Libro I.-Normas generales para la aplicación de la ley general de instituciones del sistema financiero, Capítulo II, Sección II, Artículo 5 de la Normativa de la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador.

En relación a la cartera de consumo, pasa lo mismo que en los créditos comerciales, es decir, Banco Pichincha y Produbanco son los bancos que mayor crecimiento registran, se evidencia un crecimiento del 34% y 35% respectivamente, sin embargo, Banco Pichincha y Banco Guayaquil son los bancos con mayor participación de cartera en este segmento con corte a abril del 2014.

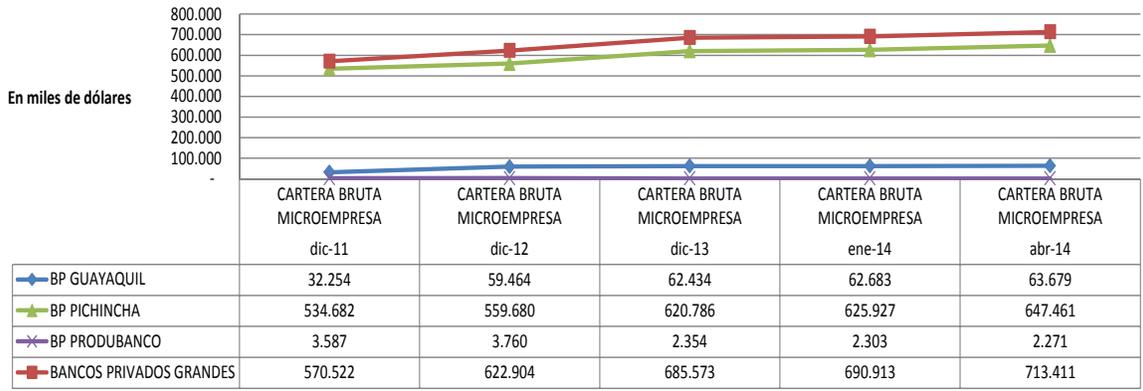


Elaborado por: Javier Avalos E.

Fuente: Boletines Financieros Mensuales de la SBS

Respecto a la cartera microcrédito, Banco Guayaquil y Banco Pichincha son los bancos que mayor crecimiento registran, se evidencia un crecimiento del 97% y 21% respectivamente.

Comportamiento de la Cartera Bruta de los Bancos Privados Grandes del Ecuador , Segmento Microempresa

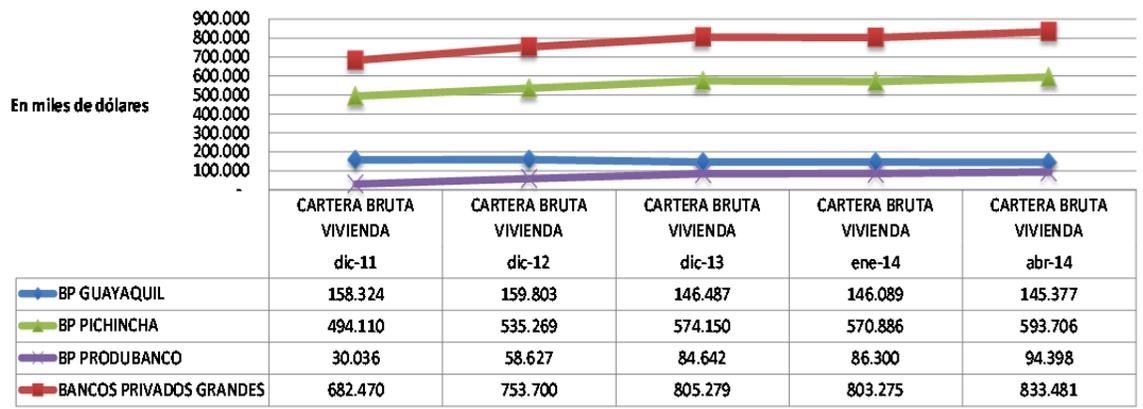


Elaborado por: Javier Avalos E.

Fuente: Boletines Financieros Mensuales de la SBS

En cartera de vivienda, Banco Pichincha y Produbanco son los bancos que mayor crecimiento registran, se evidencia un crecimiento del 20% y 214% respectivamente, sin embargo, Banco Pichincha y Banco Guayaquil son los bancos con mayor participación de cartera en este segmento con corte a abril del 2014.

Comportamiento de la Cartera Bruta de los Bancos Privados Grandes del Ecuador , Segmento Vivienda



Elaborado por: Javier Avalos E.

Fuente: Boletines Financieros Mensuales de la SBS

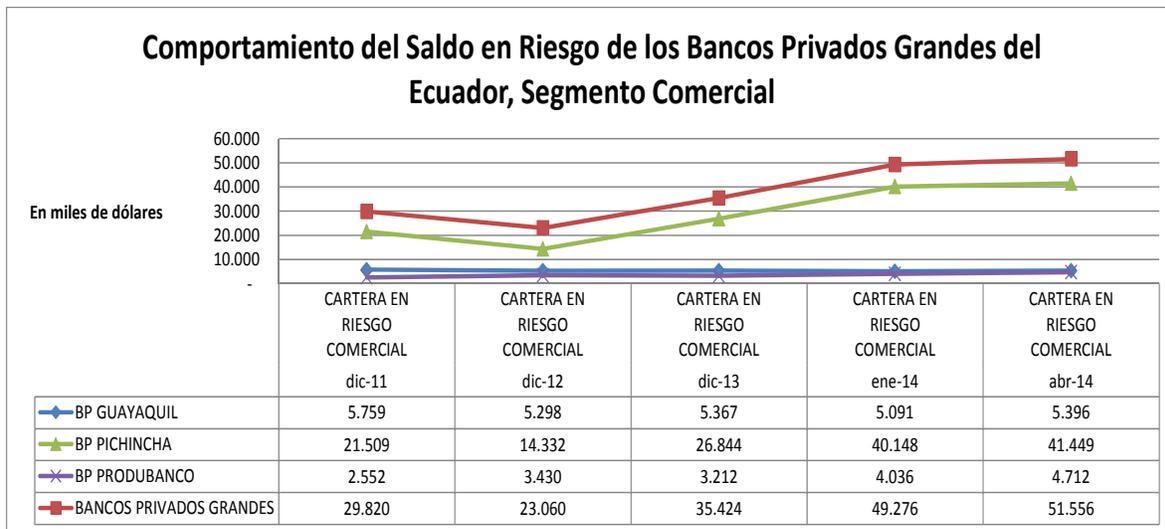
En relación a los créditos educativos, Banco Guayaquil es la única institución bancaria del segmento de bancos privados grandes del Ecuador que

ofrece este tipo de créditos, sin embargo, el monto de cartera colocado a abril del 2014 es muy bajo en relación a los otros segmentos de cartera con corte al referido mes, llegando alcanzar apenas un 0,03% de participación.

Respecto a créditos de inversión pública, se puede observar que ningún banco del país ha otorgado operación de crédito alguna.

A continuación miraremos el comportamiento que ha sufrido el saldo en riesgo de la cartera concedida a crédito así como el indicador de mora de la cartera concedida a crédito por los bancos privados grandes del Ecuador entre Dic-2011 a Abr-2014 y por segmento de crédito:

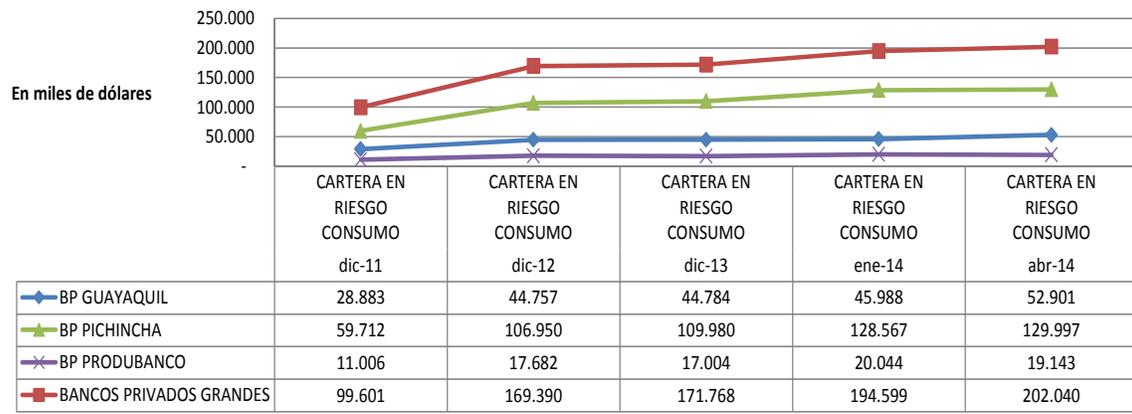
Comportamiento de la cartera en riesgo:



Elaborado por: Javier Avalos E.

Fuente: Boletines Financieros Mensuales de la SBS

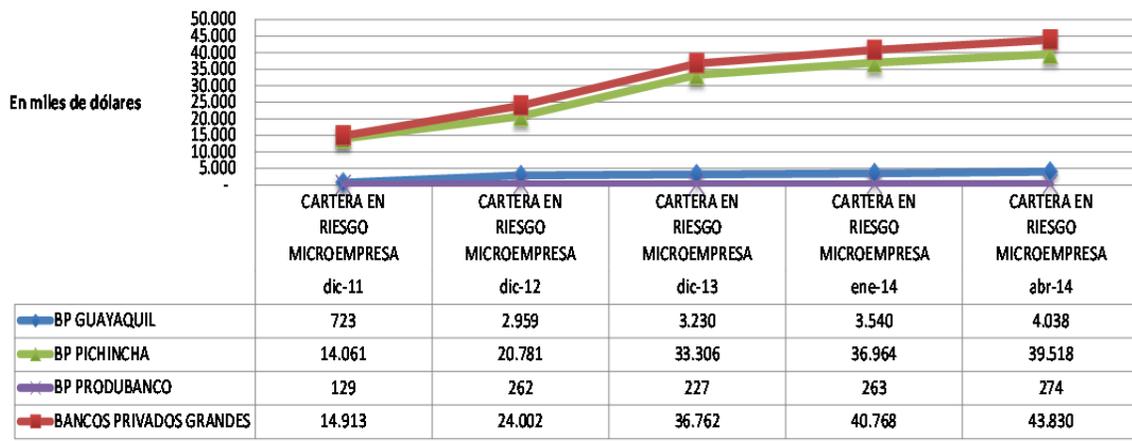
Comportamiento del Saldo en Riesgo de los Bancos Privados Grandes del Ecuador, Segmento Consumo



Elaborado por: Javier Avalos E.

Fuente: Boletines Financieros Mensuales de la SBS

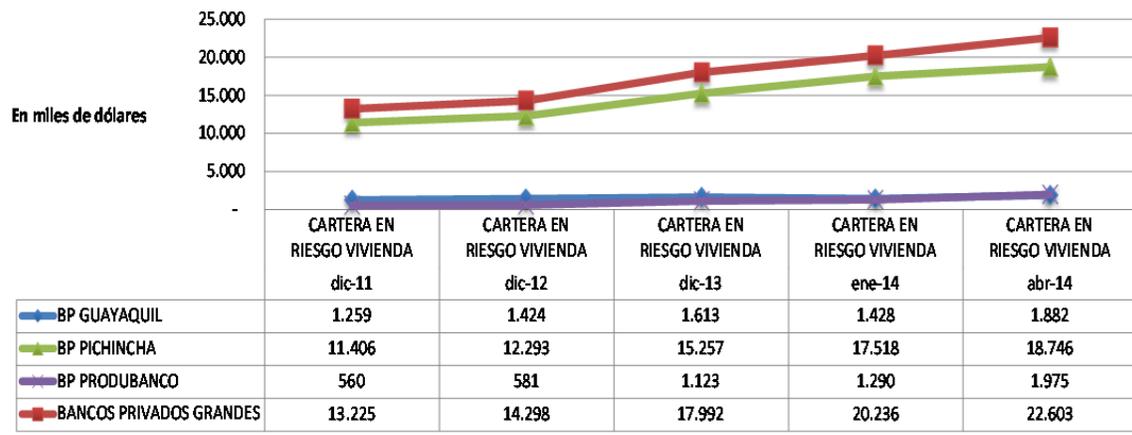
Comportamiento del Saldo en Riesgo de los Bancos Privados Grandes del Ecuador, Segmento Microempresa



Elaborado por: Javier Avalos E.

Fuente: Boletines Financieros Mensuales de la SBS

Comportamiento del Saldo en Riesgo de los Bancos Privados Grandes del Ecuador, Segmento Vivienda

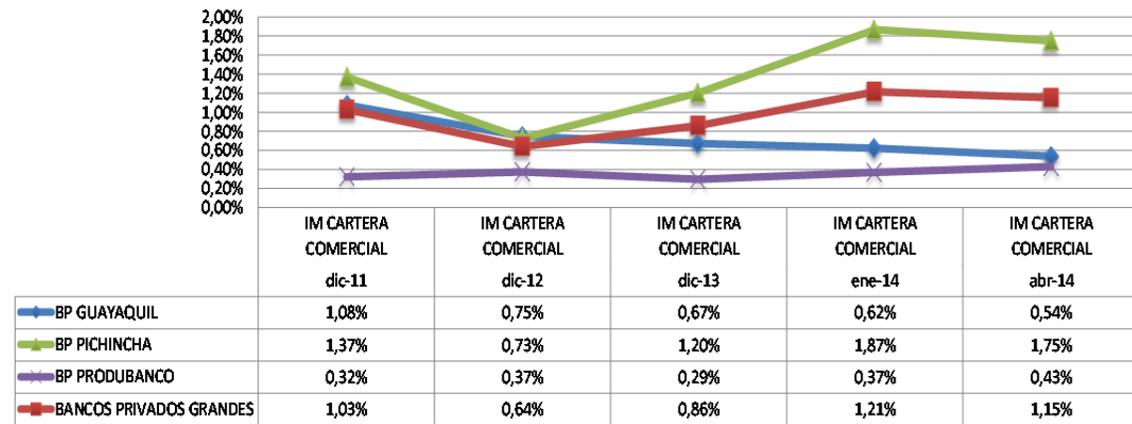


Elaborado por: Javier Avalos E.

Fuente: Boletines Financieros Mensuales de la SBS

Comportamiento del indicador de mora:

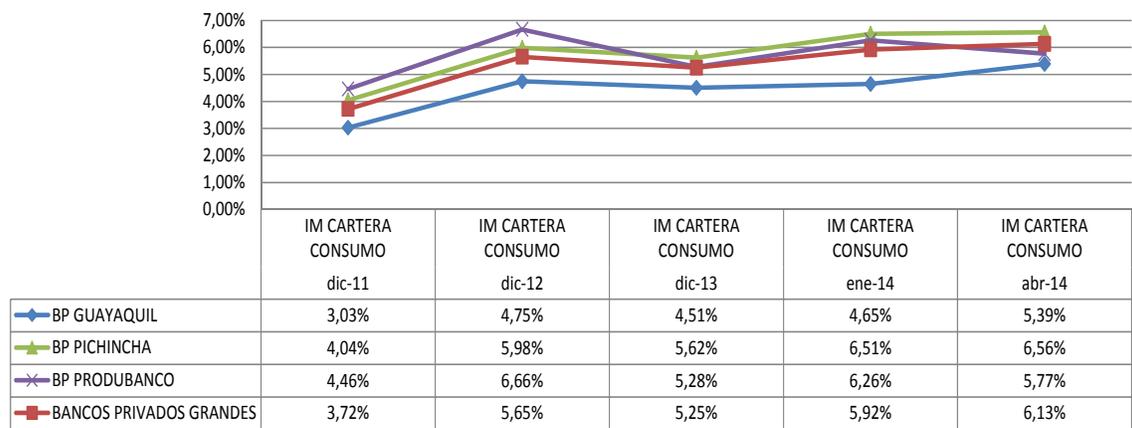
Comportamiento del Indicador de Mora de los Bancos Privados Grandes del Ecuador, Segmento Comercial



Elaborado por: Javier Avalos E.

Fuente: Boletines Financieros Mensuales de la SBS

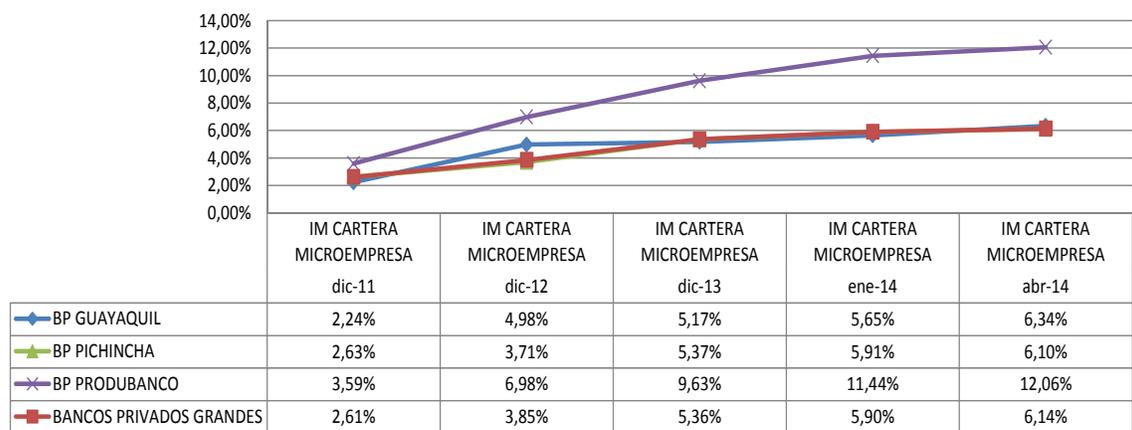
Comportamiento del Indicador de Mora de los Bancos Privados Grandes del Ecuador, Segmento Consumo



Elaborado por: Javier Avalos E.

Fuente: Boletines Financieros Mensuales de la SBS

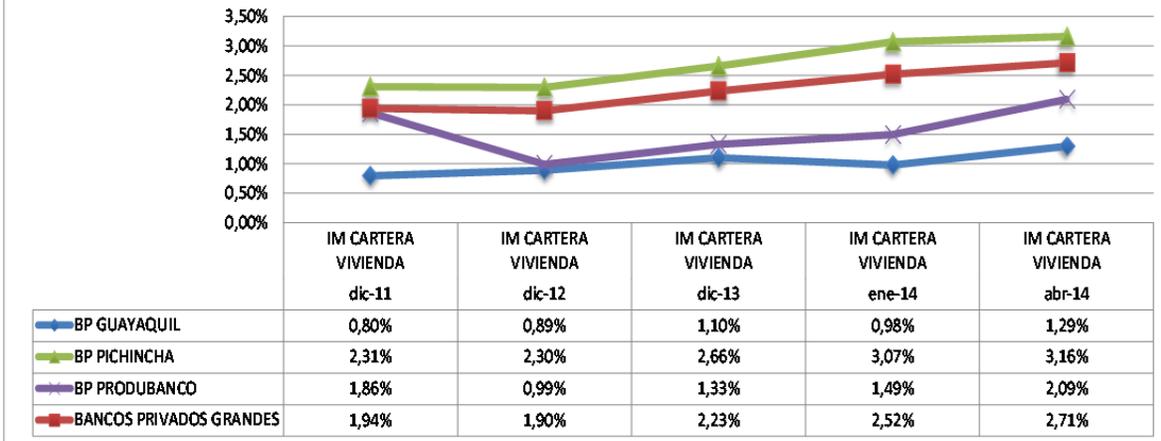
Comportamiento del Indicador de Mora de los Bancos Privados Grandes del Ecuador, Segmento Microempresa



Elaborado por: Javier Avalos E.

Fuente: Boletines Financieros Mensuales de la SBS

Comportamiento del Indicador de Mora de los Bancos Privados Grandes del Ecuador, Segmento Vivienda



Elaborado por: Javier Avalos E.

Fuente: Boletines Financieros Mensuales de la SBS

Ahora bien, al existir un incremento de la cartera bruta concedida a crédito, por naturaleza, se incrementará el saldo en riesgo de la cartera concedida a crédito, lo que los bancos privados grandes del Ecuador hacen de una u otra manera para controlar el indicador de mora, es: por una lado, medir el riesgo que están dispuestos asumir desde el momento de la originación de la cartera y por otro lado apoyarse en el corto plazo, con un modelo de gestión de cobranzas robusto e integral que les permita articular la administración de riesgo de la cartera con la concesión de la misma.

Cómo pudimos ver en los gráficos anteriores, el indicador de mora de todos los segmentos de la cartera (comercial, consumo, microempresa y vivienda) de los bancos privados del Ecuador, sufre un incremento entre diciembre del 2011 a abril del 2014.

Si hacemos una análisis individual tenemos lo siguiente: en la cartera comercial, Banco Guayaquil, es la entidad que mejor comportamiento muestra en su indicador de mora respecto a Produbanco y Banco Pichincha; Banco Guayaquil

registra un decremento del 50% en su indicador de mora entre diciembre del 2011 a abril del 2014, pasó de un indicador de mora del 1.08% al 0.54% respectivamente, sin embargo, con corte a abril del 2014 Produbanco cierra el mes con un mejor indicador de mora, logrando el 0,43%.

En la cartera de consumo, Produbanco, es la entidad que mejor comportamiento muestra en su indicador de mora respecto a Banco Guayaquil y Banco Pichincha; Produbanco registran un incremento del 29.37% en su indicador de mora entre diciembre del 2011 a abril del 2014, pasó de un indicador de mora del 4.46% al 5.77% respectivamente, sin embargo, con corte a abril del 2014 Banco Guayaquil cierra el mes con un mejor indicador de mora, logrando el 5.39%.

En la cartera de microcrédito, Banco Pichincha, es la entidad que mejor comportamiento muestra en su indicador de mora respecto a Produbanco y Banco Guayaquil; Banco Pichincha registran un incremento del 131.94% en su indicador de mora entre diciembre del 2011 a abril del 2014, pasó de un indicador de mora del 2.63% al 6.10% respectivamente, obteniendo inclusive el mejor resultado con corte a abril del 2014 respecto a Banco Guayaquil y Produbanco.

En la cartera de vivienda, Produbanco, es la entidad que mejor comportamiento muestra en su indicador de mora respecto a Banco Guayaquil y Banco Pichincha; Produbanco registran un incremento del 12.37% en su indicador de mora entre diciembre del 2011 a abril del 2014, pasó de un indicador de mora del 1.86% al 2.09% respectivamente, sin embargo, con corte a abril del 2014 Banco Guayaquil cierra el mes con un mejor indicador de mora, logrando el 1.29%

CAPÍTULO 4

4. PRÁCTICAS DE LA GESTIÓN DE COBRANZA DE LA CARTERA CONCEDIDA A CRÉDITO EN LOS BANCOS PRIVADOS GRANDES DEL ECUADOR

4.1. MARCO TEORICO BÁSICO

Partiendo de que un proceso es un conjunto de actividades que se encuentran íntimamente relacionadas y que transforman elementos de entrada en resultados, tal y como lo manifiesta Barry Render; podemos decir que el proceso de gestión de cobranzas es el conjunto de actividades a través de las cuales se pretende recuperar el importe de la cartera generada a crédito mediante métodos adecuados de recuperación de cartera.

Es así, que Enrique Rosas señala que “el dar continuidad a la gestión de cobranzas bajo lineamientos, canales y técnicas adecuadas de recuperación, conllevará a mantener o mejorar los ratios de rentabilidad, la oportuna liquidez y minimización de riesgos de una organización”.

Debemos resaltar que las operaciones crediticias de un banco son parte de los activos circulantes de la institución, mismos que hay que gestionarlos para lograr su recuperación; Anthony Robert señala que “el activo circulante son recursos identificados comúnmente como aquellos que razonablemente se espera que sean consumidos o puedan convertirse en efectivo durante el ciclo normal del negocio, así tenemos las cuentas y documentos por cobrar a los clientes”.

No hay que perder de vista que la gestión de cobranza y recuperación de la cartera de un banco, nace por la concesión del crédito que se define a través de una política, misma, que determina la selección del crédito, las normas de crédito

y las condiciones del crédito; por tal razón, es que Lawrence Gitman define que “las cuentas por cobrar representan la concesión del crédito de la empresa a sus clientes, es un costo por hacer negocios y con el riesgo del incumplimiento en el pago por parte de estos. A cambio de incurrir en estos costos, la empresa puede ser competitiva, atraer y conservar clientes y además mantener y mejorar las ventas y las utilidades”.

Tanto es así, que la industria bancaria de nuestro país en los últimos cinco años, a efectos de incrementar sus utilidades, ser más competitivos, conservar los clientes que tienen actualmente e incorporar algunos nuevos, han decidido ser más agresivos en sus políticas de crédito pero sin dejar de lado los procedimientos que permitirán una gestión de cobranza efectiva y recuperar oportunamente las obligaciones crediticias cuando estas venzan.

En tal sentido, el mismo Lawrence Gitman manifiesta que: “existen varias técnicas de cobro que se pueden utilizar. Conforme una cuenta vence, la actividades de cobro se vuelve más personal e intensa”. Bajo este contexto y considerando que en gran medida, los recursos económicos que presta la banca a través del crédito pertenecen a un cierto número de clientes que confiaron su dinero para que sea el banco quien lo administre y lo salvaguarde responsablemente con algunos beneficios, es importante resaltar que la gestión de cobranza y recuperación de la cartera concedida a crédito debe estar basada en asegurar el pago oportuno por parte del cliente a quien se le otorgo una obligación crediticia.

Esta gestión está dada a través de diferentes etapas las cuales permitan el cobro continuo y oportuno de las obligaciones crediticias otorgadas.

4.2. DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE COBRANZA QUE UTILIZAN LOS BANCOS PRIVADOS GRANDES DEL ECUADOR.

Considerando que los bancos en general realizan actividades de intermediación financiera y que dentro del giro normal de su negocio está el otorgar diferentes tipos de operaciones crediticias a diferentes tipos de clientes en base a la normativa establecida por el ente de control de este sector (SBS), los bancos privados grandes del Ecuador al ser entidades financieras de generación de servicios financieros masivos, entre estos la colocación masiva de operaciones a crédito, a continuación describiremos el modelo de gestión de cobranza que emplean dicho segmento de bancos para llevar a cabo la recuperación de la cartera concedida a crédito.

Después de haber entendido en líneas anteriores lo que significa un proceso a través de la definición que nos comparte Barry Render⁷; podemos decir, que el proceso de gestión de cobranza y recuperación de cartera en los bancos privados grandes del Ecuador, se lleva a cabo bajo un conjunto de actividades a través de las cuales se pretende recuperar el importe de la cartera generada a crédito, mediante métodos o modelos adecuados de recuperación; es así, que la gestión de cobranza en dicho segmento de bancos se ejecuta bajo un modelo conceptual en el que se evidencia el uso de recursos propios (in house) así como la participación de compañías de cobranza especializadas en cobranza masiva (tercerizada).

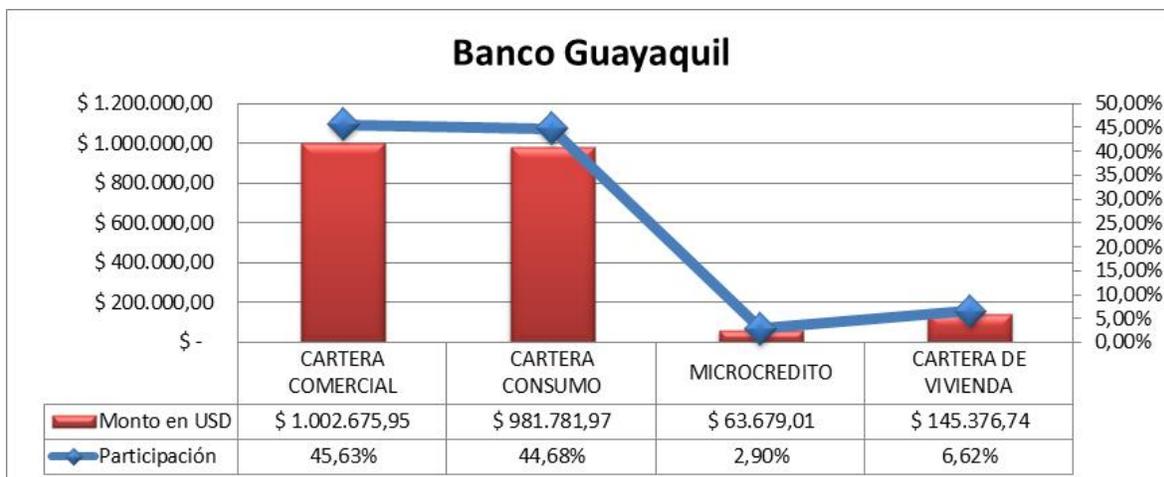
⁷Heizer, Jay y Barry Render, Dirección de la Producción y de Operaciones, Madrid, 2008, Pearson Educación, 8va. Edición.

La cartera que es gestionada directamente por este segmento de bancos, usualmente, es la que está compuesta por aquellas obligaciones a crédito de mayor trascendencia en términos comerciales, así como por aquellas obligaciones que no demandan un desgaste en la gestión de cobro, es decir, el número de acciones de cobranza que habría que emprender para lograr el pago de la obligación.

A continuación describiremos en términos de gestión, el porcentaje de la cartera se encuentra gestionada directamente por los bancos privados grandes del Ecuador (In house) y el porcentaje de la cartera que se encuentra tercerizada a las compañías de cobranza especializadas en gestión de cobranza masiva para su inmediata gestión y recuperación; la información está con corte a abril del 2014.

Para el efecto, es importante cuantificar la participación que muestran cada uno de los bancos privados grandes del Ecuador por tipo de crédito a esa fecha, a fin de entender tanto la composición de su cartera como la decisión en cuanto a la gestión de cobro.

En el caso del Banco Guayaquil, su cartera se encuentra fragmentada de la siguiente manera: el 45.63% (1.002.675 MM) del total de la cartera corresponde a cartera comercial, el 44.68% (\$ 981.781 MM) del total de la cartera corresponde a cartera de consumo, el 2.90% (\$ 63.679 MM) del total de la cartera corresponde a cartera microcrédito y el 6.62% (\$ 145.376 MM) del total de la cartera corresponde a cartera de vivienda.



Elaborado por: Javier Avalos E.

Fuente: Boletines Financieros Mensuales de la SBS

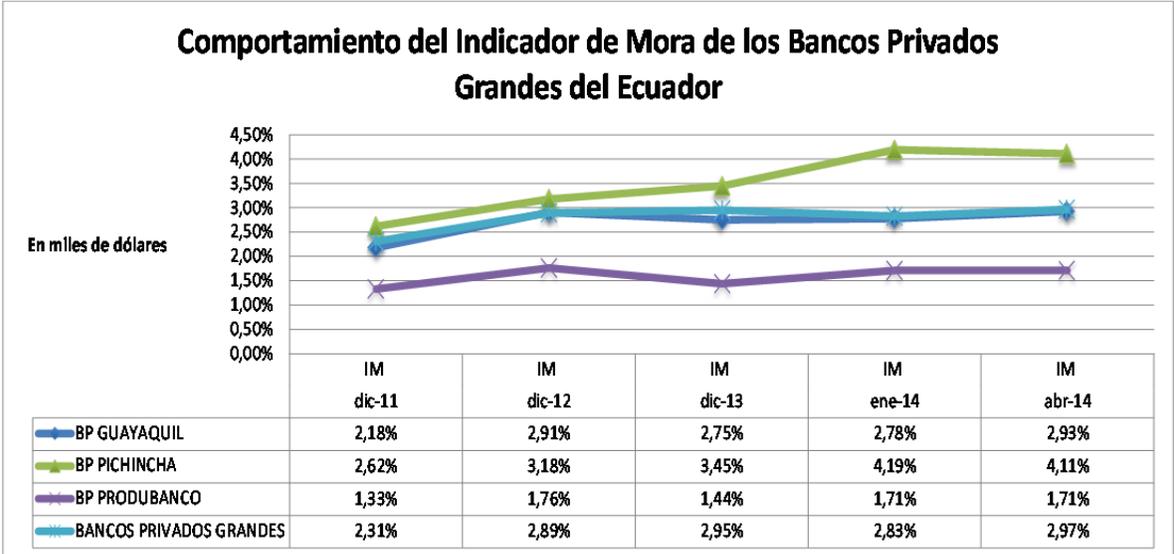
Como podemos observar, el gran peso de la cartera está concentrado tanto en la cartera comercial como en la cartera de consumo; según información proporcionada por el Gerente Regional de Sucursales y Agencias de esta institución, el modelo de gestión de cobranza de Banco Guayaquil es bajo un modelo mixto de gestión, es decir, con recursos propios del banco y a través de compañías de cobranza especializadas en cobranza masiva.

El modelo de cobranzas se lleva a cabo bajo tres instancias; en primera instancia, es el oficial de crédito quien se encarga de la gestión de cobro, es decir, esta gestión recae sobre el funcionario que otorgó la obligación de crédito, esta gestión puede durar hasta 30 días después de vencida la obligación; en segunda instancia está el departamento de cobranzas, mismo que se encarga de la gestión de cobro tan pronto el oficial de crédito ha agotado todos los recursos y esfuerzos necesarios para recuperar la cartera vencida, esta gestión puede durar hasta noventa días de recibida la cartera por parte del oficial de crédito, es decir, a partir de los 30 días de mora, finalmente y como tercera instancia, están las compañías de cobranza, quienes se encargan de la gestión de cobro a partir de los noventa y

un días de vencida la cartera y sobre la cual el departamento de cobranzas del banco no pudo recuperarla.

Vale anotar, que el 3% (+/-) de la cartera colocada a crédito por Banco Guayaquil incurre en mora (\$ 65.805 MM), de lo cual, el 90% de esa cartera es gestionada directamente con recursos propios del banco (\$ 59.224 MM) y el 10% (\$ 6.580 MM) es gestionada por las compañías de cobranza a través de la tercerización.

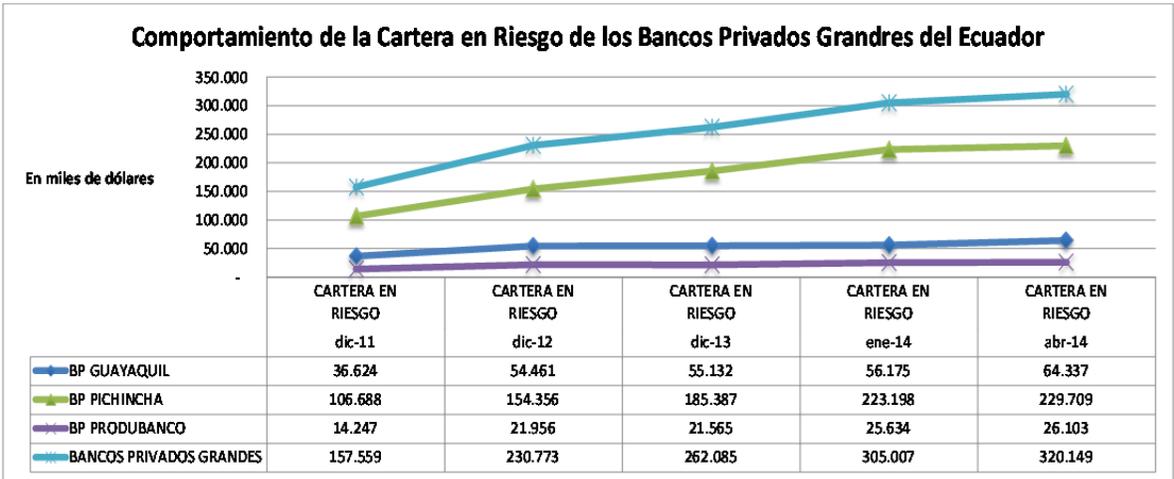
Es importante destacar, que en la medida que el saldo en riesgo de la cartera concedida a crédito se deteriora, tanto la gestión de cobro como las estrategias definidas para el efecto se van volviendo más agudas; esto, con el fin de normalizar dicho saldo y de esa manera no impactar de manera considerable tanto en el indicador de mora mensual como en el indicador de mora anual de la cartera total; y un buen comparativo, es que el indicador de mora de la cartera del Banco Guayaquil debe estar por debajo del indicador de mora promedio de este segmento de bancos.



Elaborado por: Javier Avalos E.

Fuente: Boletines Financieros Mensuales de la SBS

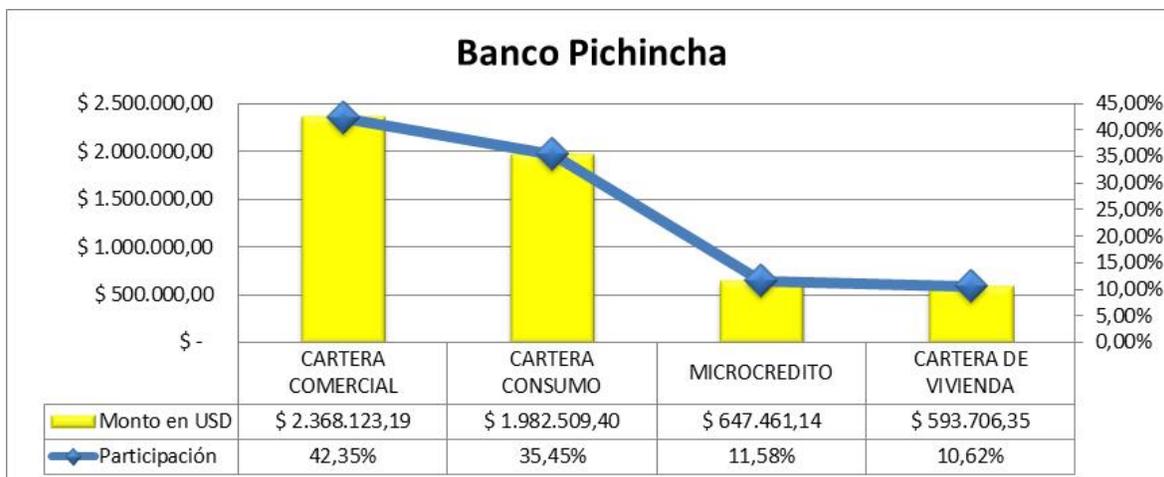
Bajo esa perspectiva, podemos ver que el crecimiento del saldo en riesgo de la cartera concedida a crédito entre los cierres de los años 2012 vs 2013 así como del cierre del año 2013 vs al cierre de enero del 2014 es de apenas 1 y 2 puntos porcentuales respectivamente.



Elaborado por: Javier Avalos E.

Fuente: Boletines Financieros Mensuales de la SBS

En el caso del Banco Pichincha, su cartera se encuentra dividida de la siguiente manera: el 42.35% (2.368.123MM) del total de la cartera corresponde a cartera comercial, el 35.45% (\$ 1.982.509 MM) del total de la cartera corresponde a cartera de consumo, el 11.58% (\$ 647.461 MM) del total de la cartera corresponde a cartera microcrédito y el 10.62% (\$ 593.706 MM) del total de la cartera corresponde a cartera de vivienda.



Elaborado por: Javier Avalos E.

Fuente: Boletines Financieros Mensuales de la SBS

Como podemos observar, el gran peso de la cartera está concentrado tanto en la segmento comercial como el segmento de consumo; según información proporcionada por el Sub-gerente de cobranzas de Pague Ya, el Banco Pichincha terceriza el 100% de la cartera a esta su filial (Pague Ya), eso significa que la cartera del banco en su totalidad es entregada a una compañía de cobranza especializada en gestión de cobranza masiva; desde el momento de la asignación Pague Ya es quien tiene a su cargo la administración absoluta de la cartera y de definir el segmento de la misma que será gestionada directamente por dicha institución y el segmento de cartera que será asignada a otras compañías de cobranza para lleven a cabo la gestión de cobro y recuperación de esta.

El modelo de gestión de cobranza de Banco Pichincha está orientado a la especialización, es decir, dejar que la gestión de cobranza la efectúe personal analítico-técnico con fuertes conocimientos en gestión de cobranza, los cuales interactúan de manera dinámica con varias áreas del banco, principalmente, con la comercial. Para Adam Smith, uno de los precursores del pensamiento clásico de la administración, “la división técnica del trabajo es la descomposición de las

tareas en los distintos elementos que las componen”⁸, es así, que entra en juego “la estricta especialización”⁹ de la mano de obra. Los trabajadores, según la concepción de Smith, afinarán sus cualidades al enfocarse en tareas que por una parte se simplifican al desagregarse en etapas productivas, y por otra se vuelven de mayor complejidad y nivel de especialidad.

El modelo de cobranzas que lleva a cabo Pague Ya se circunscribe en las siguientes instancias: en primera instancia hay una gestión de cobranza preventiva, la cual se efectúa previo al vencimiento del pago de la obligación a crédito y se ejerce en función de modelos estadísticos de comportamiento de pago de los clientes, es decir, en base a su hábito de pago; la gestión de cobranza preventiva se realiza con dos puntos de corte:

- 1) 7 días antes del vencimiento del pago de la obligación a crédito; y,
- 2) El día del vencimiento del pago de la obligación a crédito.

La siguiente instancia es una gestión de cobranza administrativa, la cual se ejerce desde el primer día del vencimiento de la obligación a crédito y llega hasta los ciento veinte días de mora; a partir de los ciento veinte y un días de mora hasta los trescientos sesenta y cinco días de mora inicia la siguiente instancia que se denomina gestión de cobranza prejudicial, finalizando el proceso, con una gestión de cobranza judicial, misma que se lleva a cabo a contar de los trescientos sesenta y seis días de mora a través de abogados externos, los cuales son responsables de recuperar la obligación a crédito en mora a través de la ejecución del pagaré y/o la ejecución de garantías reales o personales que respaldan la obligación.

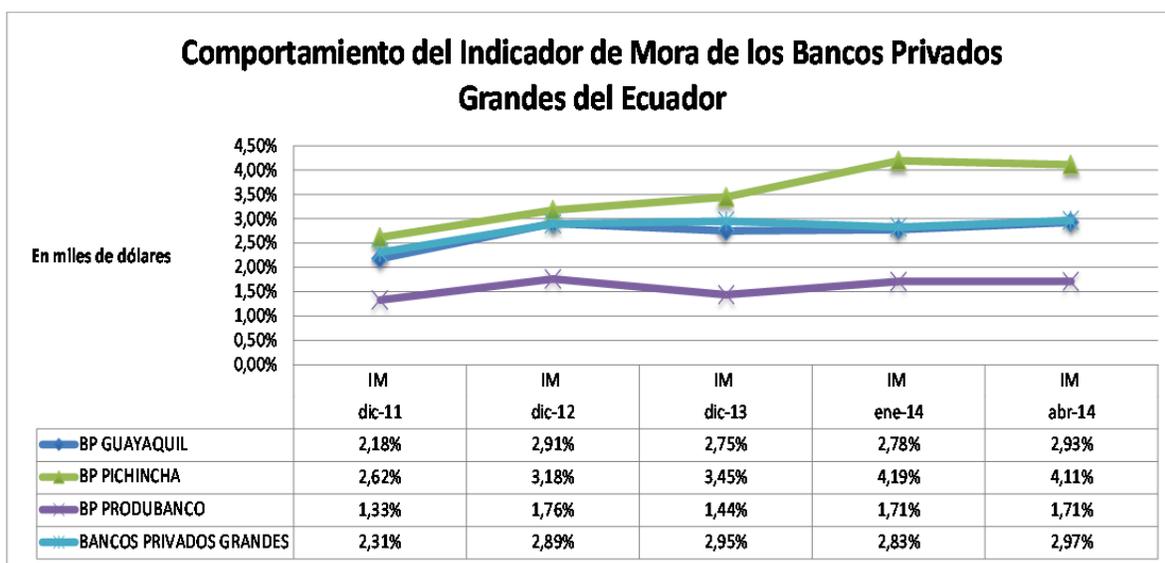
⁸ Santos, B., De la mano de Alicia. Lo social y lo político en la postmodernidad, Bogotá, Siglo del Hombre, 1998. Cap. 4. P.39.

⁹ Santos, B., De la mano de Alicia. Lo social y lo político en la postmodernidad, Bogotá, Siglo del Hombre, 1998. Cap. 4. P.41.

Es importante destacar, que en todas las etapas de cobranza, los actores de la misma, tienen la facultad de reestructurar las obligaciones de crédito en mora, bajo las políticas definidas por el banco.

Vale anotar, que el 5% (+/-) de la cartera colocada a crédito por Banco Pichincha incurre en mora (\$ 260.018), de lo cual, el 80% de esa cartera es gestionada directamente por Pague Ya y el 20% es gestionada por las compañías de cobranza a través de la tercerización.

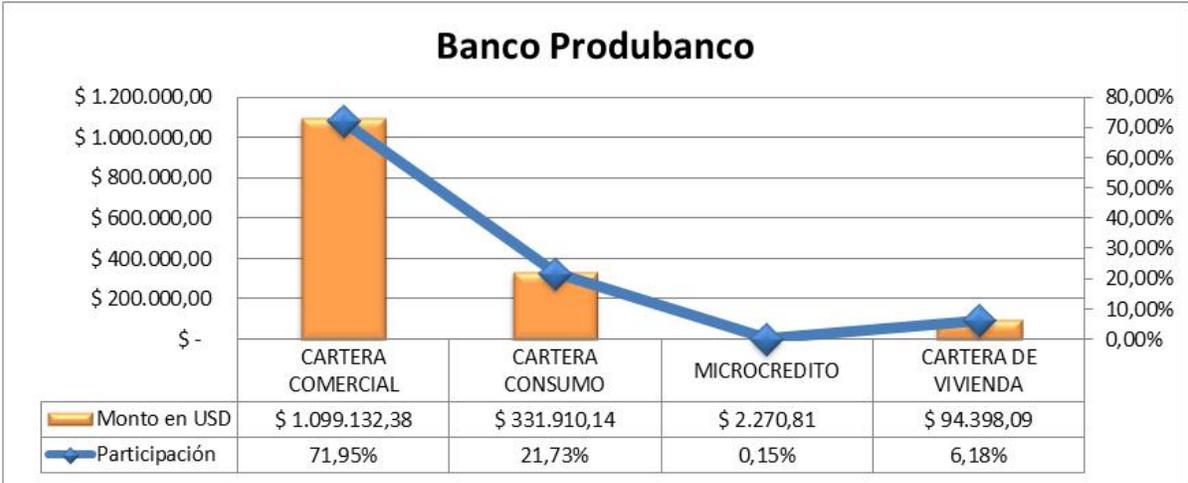
En la medida que el saldo en riesgo de la cartera concedida a crédito se deteriora, tanto la gestión de cobro como las estrategias definidas para el efecto se van volviendo más agudas; esto, con el fin de normalizar dicho saldo y de esa manera no impactar de manera considerable tanto en el indicador de mora mensual como en el indicador de mora anual de la cartera total; sin embargo el indicador de mora de Banco Pichincha es el más alto del segmento de bancos grandes, inclusive, está por arriba del indicador de mora promedio de este segmento de bancos.



Elaborado por: Javier Avalos E.

Fuente: Boletines Financieros Mensuales de la SBS

En el caso de Produbanco, su cartera se encuentra dividida de la siguiente manera: el 71.95% (1.099.132MM) del total de la cartera corresponde a cartera comercial, el 21.73% (\$ 331.910 MM) del total de la cartera corresponde a cartera de consumo, el 0.15% (\$ 2.270 MM) del total de la cartera corresponde a cartera microcrédito y el 6.18% (\$ 94.398 MM) del total de la cartera corresponde a cartera de vivienda.



Elaborado por: Javier Avalos E.
Fuente: Boletines Financieros Mensuales de la SBS

Como podemos mirar, el gran peso de la cartera de Produbanco está concentrado en la cartera comercial; según información proporcionada por el Gerente de Riesgos de esta institución, el modelo de gestión de cobranza de Produbanco es bajo un modelo mixto de gestión, es decir, con recursos propios del banco y a través de compañías de cobranza especializadas en cobranza masiva.

El modelo de cobranzas que lleva a cabo Produbanco se circunscribe en las siguientes instancias: en primera instancia hay una gestión de cobranza preventiva, la cual se efectúa previo al vencimiento del pago de la obligación a crédito y se ejerce en función de modelos estadísticos de comportamiento de pago

de los clientes, es decir, en base a su hábito de pago; la gestión de cobranza preventiva se realiza con tres puntos de corte:

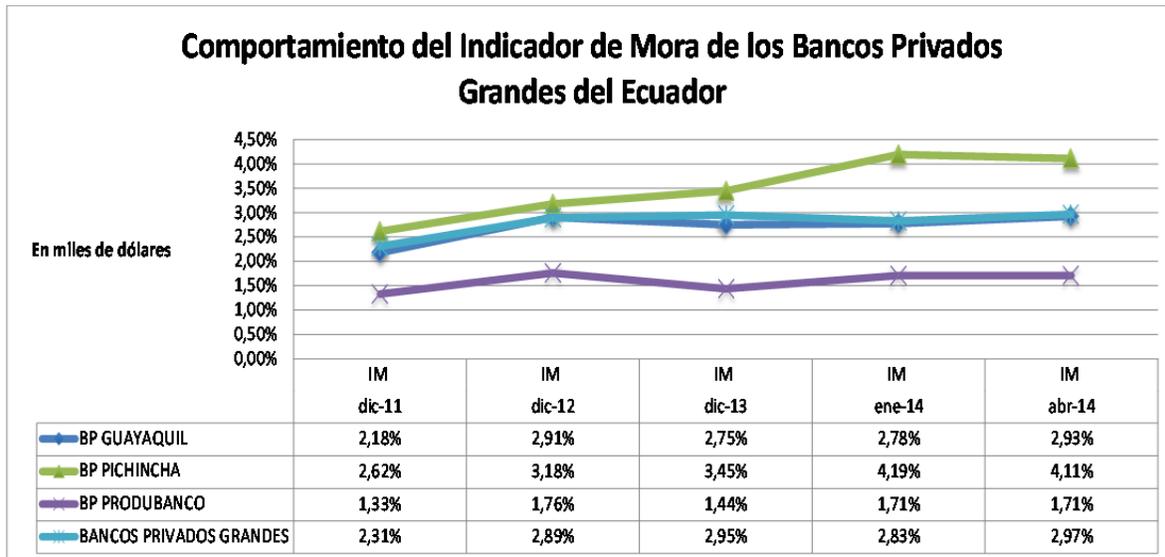
- 1) 8 días antes del vencimiento del pago de la obligación a crédito;
- 2) 3 días antes del vencimiento del pago de la obligación a crédito; y,
- 3) El día del vencimiento del pago de la obligación a crédito.

La siguiente instancia es una gestión de cobranza administrativa, la cual se ejerce desde el primer día del vencimiento de la obligación a crédito y llega hasta los noventa días de mora; a partir de los noventa y un días de mora inicia la gestión de cobranza judicial, misma que se lleva a cabo a través de abogados externos, los cuales son responsables de recuperar la obligación a crédito en mora mediante la ejecución del pagaré y/o la ejecución de garantías reales o personales que respaldan la obligación.

Vale anotar, que el 2% (+/-) de la cartera colocada a crédito por Produbanco incurre en mora (\$ 30.554 MM), de lo cual, el 80% de esa cartera es gestionada directamente con recursos propios del banco (\$ 24.443 MM) y el 20% (\$ 6.110 MM) es gestionada por las compañías de cobranza a través de la tercerización.

Es importante destacar, que en la medida que el saldo en riesgo de la cartera concedida a crédito se deteriora, tanto la gestión de cobro como las estrategias definidas para el efecto se van volviendo más agudas; esto, con el fin de normalizar dicho saldo y de esa manera no impactar de manera considerable tanto en el indicador de mora mensual como en el indicador de mora anual de la cartera total; y un buen comparativo, es que el indicador de mora de la cartera de

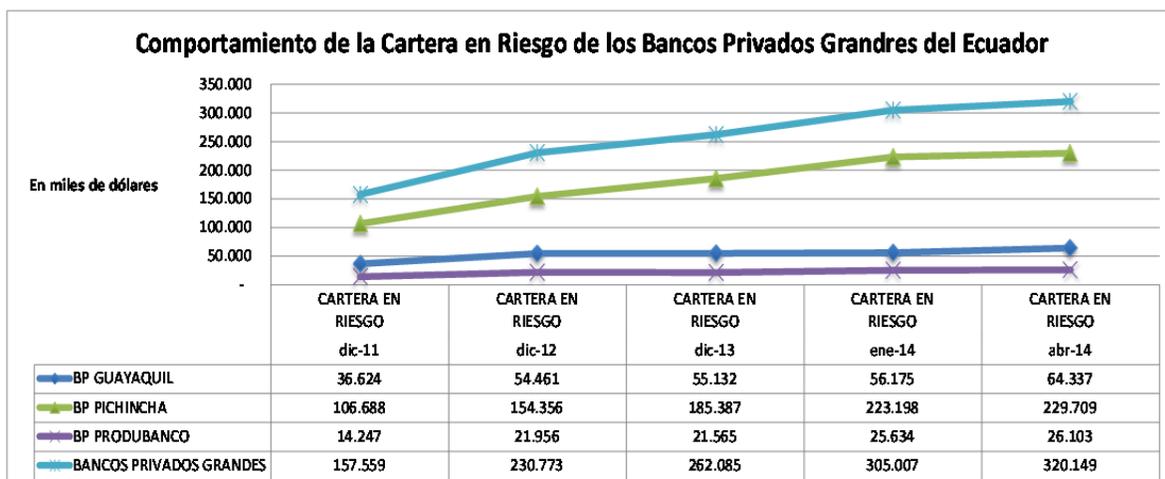
Produbanco debe estar por debajo de su propio indicador de mora promedio del últimos trimestre.



Elaborado por: Javier Avalos E.

Fuente: Boletines Financieros Mensuales de la SBS

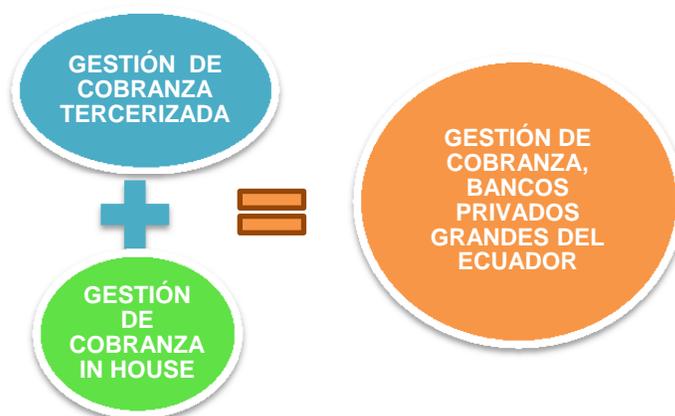
Bajo esa perspectiva, podemos ver que el crecimiento del saldo en riesgo de la cartera concedida a crédito por Produbanco decrece en 2 puntos porcentuales entre los cierres de los años 2012 vs 2013 y crece a penas 2 puntos porcentuales entre enero del 2014 vs abril del 2014.



Elaborado por: Javier Avalos E.

Fuente: Boletines Financieros Mensuales de la SBS

En definitiva, el modelo de gestión de cobranza descrito, lo que busca, es que los funcionarios del banco se enfoquen en la naturaleza del negocio de la institución, sin perder de vista la gestión de cobranza, pero desde una perspectiva estratégica, de seguimiento y control, y apoyados en la tercerización de la cartera¹⁰.



Elaborado por: Javier Avalos E.

Fuente: Responsables de la gestión de cobranza en los bancos privados grandes del Ecuador.

El modelo de gestión de cobranza definido por los bancos privados grandes del Ecuador tiene como objetivo estratégico: sostener un indicador de mora saludable, contener la cartera vencida sobre la cartera total y que los niveles de la cartera vencida no sea desproporcionada respecto de la generación de la cartera concedida a crédito, es así, que la revista Gestión, en su edición doscientos cuarenta -240- (Junio/Julio 2014), reconoce a los tres bancos privados grandes del Ecuador que son objeto de esta investigación, como las más grandes de la industria bancaria en el Ecuador y con los mejores ratios en administración de riesgos, eficiencia administrativa y solvencia.

¹⁰ Consiste en asignar las obligaciones a crédito a una empresa externa a través de un contrato, de esa forma, la compañía subcontratada desarrolla actividades en nombre del banco, quien tendrá más tiempo centrarse en los aspectos clave de su gestión.

LOS MEJORES GRANDES			RENTABILIDAD			ADM. DE RIESGOS		EFIC. ADM.	EFIC. FINANC.	SOLVENCIA	
Puesto Dic.13	Puesto Dic.12	Grupo financiero	Índice de desempeño	Util./ Patrim.	Util./ Activo	Cart. improd./ Cart. total	Provisiones/ Cart. improd.	Act. product./ Pas. con costo	Gtos. operac./ Margen financ.	PT/ ACPR ³	Capital libre ³
1	1	GF Produbanco	1,000	11,1%	0,9%	1,3%	211,7%	161,5%	81,2%	10,9%	65,3%
2	3	GF Guayaquil	0,806	11,3%	1,1%	2,6%	136,5%	127,1%	76,8%	12,6%	30,8%
3	2	GF Pacífico	0,793	7,5%	0,9%	2,6%	246,0%	157,4%	88,7%	14,8%	36,0%
4	4	GF Pichincha	0,577	6,3%	0,5%	3,3%	253,5%	127,9%	100,4%	10,4%	42,2%

Corresponde a los grupos cuyo índice de tamaño es mayor a 0,250.
¹ Cartera improductiva = cartera vencida + cartera que no devenga intereses
² Patrimonio técnico / Activos y contingentes ponderados por riesgo
³ Capital libre = 100% - [(Act. improd. + Fdo. disp.) / (Pat. + Provis.)]

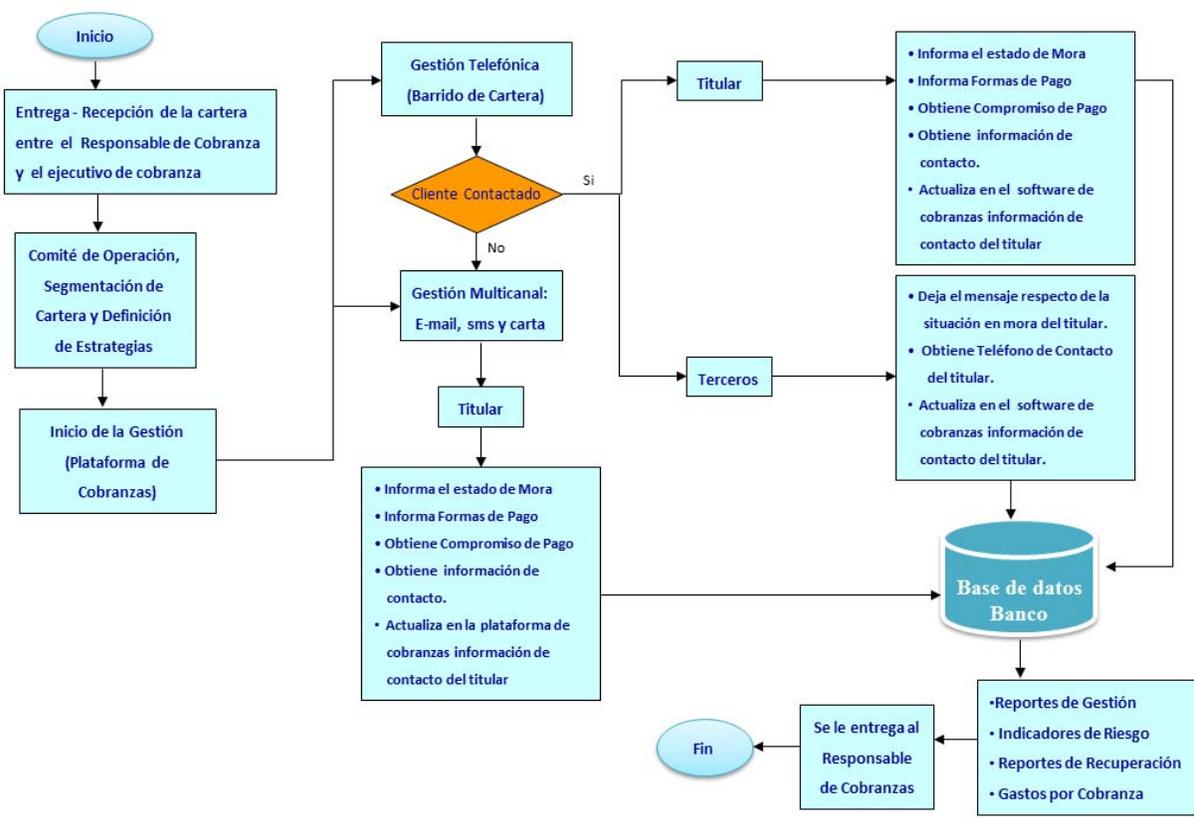
Grupo Produbanco,
 el mejor de los grandes

El mejor grupo financiero del Ecuador fue el Grupo Produbanco, que se destacó en administración de riesgos, eficiencia administrativa y solvencia.

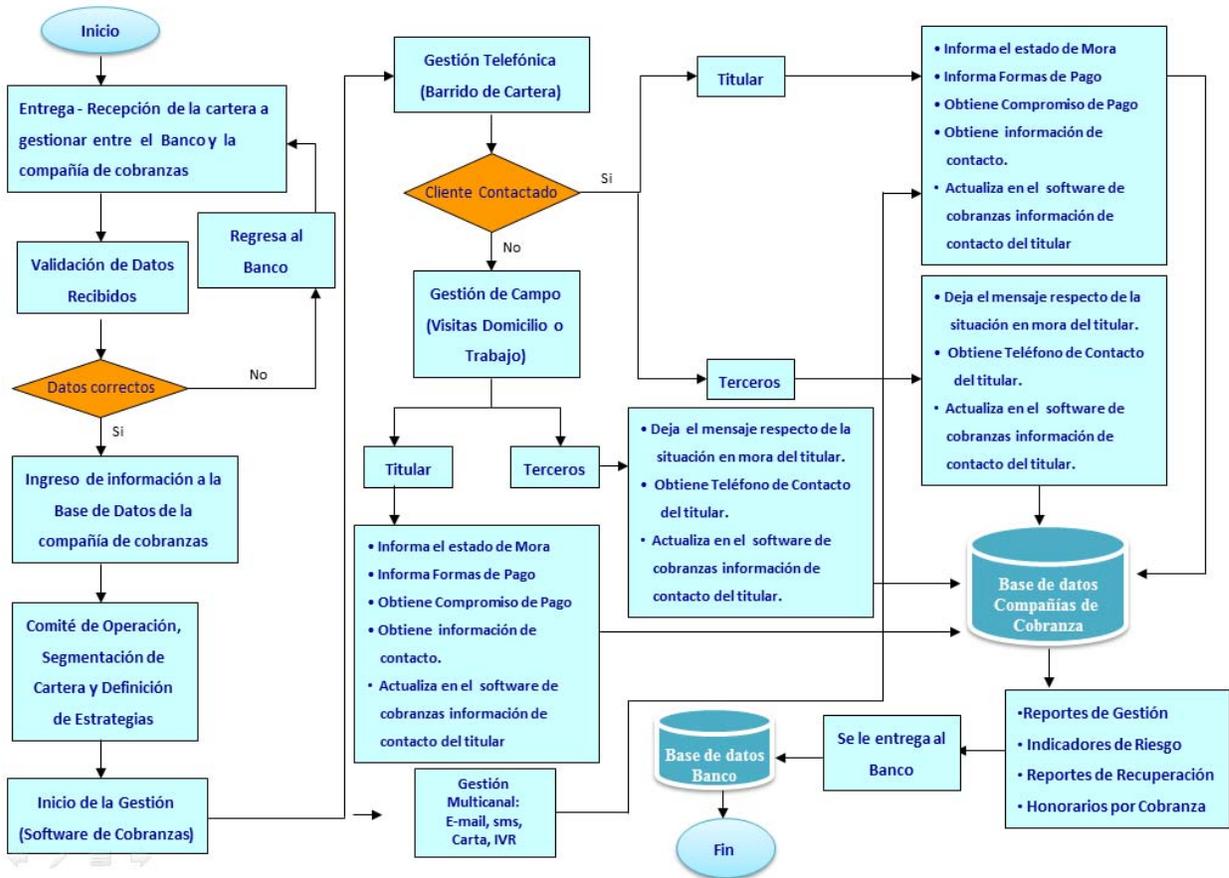
Fuente: Revista Gestión, Edición 240 (Junio/Julio 2014)

4.3. FLUJO DEL PROCESO DE COBRANZAS DE LOS BANCOS PRIVADOS GRANDES DEL ECUADOR.

4.3.1. FLUJO DEL MACROPROCESO DE COBRANZA CUANDO UN BANCO GRANDE EFECTÚA DIRECTAMENTE LA GESTIÓN.



4.3.2. FLUJO DEL MACROPROCESO DE COBRANZA CUANDO UN BANCO GRANDE TERCERIZA LA GESTIÓN.



4.4. FACTORES DE ÉXITO EN LA GESTIÓN DE COBRANZA DE LOS BANCOS PRIVADOS GRANDES DEL ECUADOR.

Podemos señalar que los factores de éxito en los que se circunscribe la gestión de cobranza de la cartera concedida a crédito por los bancos privados grandes del Ecuador son:

- 1) La organización (Institución)
- 2) Conocimiento del cliente y/o deudor
- 3) Estrategia en la gestión
- 4) Soporte en la gestión.

Factores de éxito en la gestión de cobranza



Elaborado por: Javier Avalos E.

Fuente: Responsables de la gestión de cobranza en los bancos privados grandes del Ecuador.

La Organización.- Dado que los bancos grandes son instituciones financieras de altos volúmenes de colocación de cartera, estos llevan a cabo la gestión de cobranza, bajo una organización estructurada con una adecuada dirección; cada área de la organización tiene metas e indicadores claramente definidos para medir su desempeño.

Dicha organización se circunscribe en base a una actitud proactiva del banco hacia el deudor, esto quiere decir, que la gestión de cobranza está orientada a recuperar al cliente antes que a cobrar la deuda, por tanto, la imagen de cobro está articulada con políticas de cobro adaptadas a metodologías, procedimientos y a una estrategia de riesgos muy clara. Según el pensamiento de Taylor, la dirección con “método científico” de las organizaciones enseña a su personal la mejor forma de hacer una tarea, elevando su nivel técnico y remunerándolo con

un mejor salario¹¹. Según Meyer, “La estructura formal es un plan para las actividades que incluye ante todo, el cuadro de la organización: una lista de las oficinas, departamentos, posiciones y programas. Estos elementos se vinculan mediante metas y políticas explícitas que conforman una teoría racional del modo y el propósito, al que se deberán ajustar las actividades.”¹²



Fuente: 1er Congreso de Crédito y Cobranza en el Ecuador.

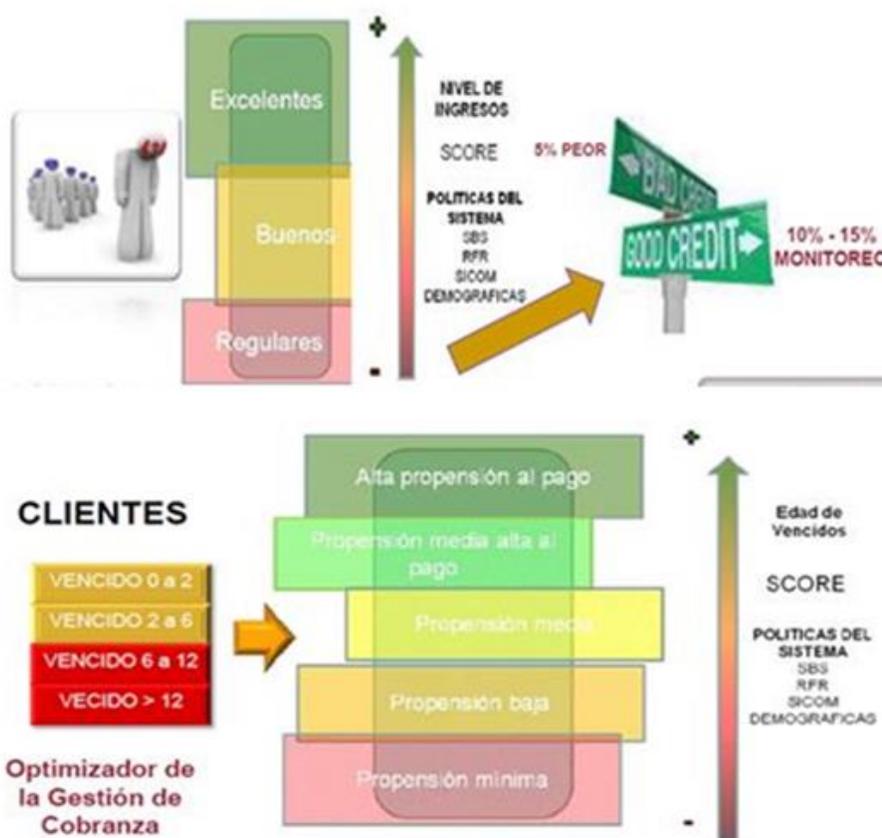
Conocimiento del cliente y/o deudor.- Considerando que los bancos grandes del Ecuador efectúan una gestión de cobranza masiva sobre su cartera de clientes, estos han adherido en su modelo de gestión, herramientas tecnológicas que les permita identificar el perfil del cliente y/o deudor a fin de seleccionar y definir las mejores estrategias de cobro que apalanquen una administración efectiva de la cobranza.

Para levantar el perfil del cliente y/o deudor se consideran ciertas características que le hacen parte de un segmento o población de clientes, entre

¹¹Santos, B., De la mano de Alicia. Lo social y lo político en la postmodernidad, Bogotá, Siglo del Hombre, 1998. Cap. 4. P.49.

¹² Meyer, John W, y Brian Rowan. Organizaciones Institucionalizadas: La estructura formal como Mito y Ceremonia. En El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional, de Walter Powell y Paul Dimaggio, 79-104. México: Fondo de Cultura Económica, 1999.

algunas de las características que podemos mencionar tenemos las siguientes: capacidad de pago del cliente y/o deudor, objeción de pago del cliente y/o deudor, hábito de pago del cliente y/o deudor, actitud de pago del cliente y/o deudor, propensión al pago del cliente y/o deudor y tipo de cliente y/o deudor (dependiente y/o independiente, formal y/o informal).



Fuente: Equifax.

Estrategia en la gestión.- La estrategia en la gestión de cobro tiene como objetivo retener a los clientes, maximizar la recuperación reduciendo la maduración de cartera y reducir el costo de la gestión en función de los canales y acciones que se emprenderán para cada segmento de clientes, considerando el análisis del perfil del cliente y/o deudor más los objetivos de la estrategia. Enrique

Rosas señala que “el dar continuidad a la gestión de cobranza bajo lineamientos, canales y técnicas adecuadas de recuperación, conllevará a mantener o mejorar los ratios de rentabilidad, la oportuna liquidez y minimización de riesgos de una organización”.¹³



Fuente: 2do Congreso de Crédito y Cobranza en el Ecuador.

Soporte en la gestión.-La gestión de cobranza en los bancos privados grandes del Ecuador está soportado por recurso humano especializado con amplia experiencia en administración de riesgo y gestión de cobranzas (perfil y actitudes adecuados), por tecnología de punta (software de gestión de cobranzas) y por una infraestructura que comprende centro de llamadas, puntos de recaudación, motos y vehículos para efectuar la gestión de cobro, estaciones de trabajo para negociación con el deudor y ambiente adecuado para el personal de cobranzas.

¹³ Rosas Enrique, “La negociación en los procesos de cobranza”, Venezuela, Editorial CEC S.A., 2007



Elaborado por: Javier Avalos E.

Fuente: Responsables de la gestión de cobranza en los bancos privados grandes del Ecuador.

Los factores de éxito en la gestión de cobro de la cartera concedida a crédito por los bancos privados grandes del Ecuador están articulados con la ejecución, seguimiento y estrategia de la gestión como tal, es decir, con el proceso de la asignación de la cartera a cobrar, con las estrategias de cobro en base a la exposición al riesgo de los diferentes segmentos y etapas de la cartera, con el seguimiento y control de la gestión de cobro en función de los diferentes segmentos y etapas de la cartera, con el monitoreo y control de los resultados obtenidos y finalmente con la administración de la gestión por parte de gente especializada.

4.5. ETAPAS DE LA GESTIÓN DE COBRO EN LA CARTERA CONCEDIDA A CRÉDITO POR LOS BANCOS PRIVADOS GRANDES DEL ECUADOR.

Antes de pasar a detallar las etapas de cobro que han definido los bancos privados grandes del Ecuador con el fin de gestionar la cartera concedida a crédito, es importante indicar que las operaciones crediticias de un banco son

parte de los activos circulantes de la institución, es así que Anthony Robert¹⁴ señala que “un activo circulante son recursos identificados comúnmente como aquellos que razonablemente se espera que sean consumidos o puedan convertirse en efectivo durante el ciclo normal del negocio, así tenemos las cuentas y/o documentos por cobrar a los clientes”.

Bajo este concepto, y considerando que las operaciones crediticias otorgadas por los bancos privados grandes del Ecuador se convierten en el tiempo cuentas y/o documentos por cobrar, este segmento de bancos han definido las siguientes etapas de cobro a fin de llevar a cabo la gestión y de ese modo recuperar la cartera concedida a crédito y estas son:

- 1) Gestión de cobranza preventiva.
- 2) Gestión de cobranza administrativa.
- 3) Gestión de cobranza prejudicial.
- 4) Gestión de cobranza judicial.

Lawrence Gitman¹⁵ manifiesta que: “existen varias técnicas de cobro que se pueden utilizar. Conforme una cuenta vence, la actividades de cobro se vuelve más personal e intensa”. Bajo este contexto y considerando que en gran medida los recursos económicos que presta la banca a través del crédito pertenecen a un cierto número de clientes que confiaron su dinero para que sea el banco quien lo administre y lo salvaguarde responsablemente con algunos beneficios, es importante resaltar que la gestión de cobranza de la cartera concedida a crédito

¹⁴ Anthony Robert, La Contabilidad en la administración de empresas: texto y casos, México, Grupo Noriega Editores, pag.42, 1992.

¹⁵ Lawrence Gitman, Fundamentos de Administración Financiera, México, HARLA, pag. 577, 1986

debe estar basada en asegurar el pago oportuno por parte del cliente a quien se le otorgó una obligación crediticia.

A continuación describiremos en que consiste cada etapa:

Gestión de cobranza preventiva.- Es aquella que se lleva a cabo previo al vencimiento del pago de la obligación a crédito y se la ejerce en función de modelos estadísticos de comportamiento de pago del cliente, es decir, considerando su hábito y su propensión al pago. Usualmente esta gestión se realiza con tres días de anticipación al vencimiento de la obligación mediante llamadas telefónicas, mensajes de texto y mensajes automáticos.

Gestión de cobranza administrativa.- Es aquella que se ejerce desde el primer día de mora de la obligación a crédito hasta los noventa días de mora de la misma; se efectúa a través de procesos de gestión de cobranza masivos, ejecutados por el departamento de cobranzas de los bancos y por las compañías de cobranza contratadas para el efecto. Los casos especiales son tratados directamente por el banco.

Gestión de cobranza prejudicial.- Se ejecuta a partir de los noventa días de mora en adelante, mediante mecanismos más intensos de recuperación.

Gestión de cobranza judicial.- Se realiza mediante abogados externos, quienes son los responsables de recuperar la obligación a crédito en mora a través de la ejecución del pagaré y/o la ejecución de garantías reales o personales que respaldan la obligación.

Los canales que se utilizan en cada etapa para efectuar la gestión de cobranza son: centro de llamadas: con llamadas personalizadas y llamadas automáticas, visitas de campo al trabajo y/o domicilio del cliente en mora,

plataformas de atención al público, mensajes de texto vía celular, correos electrónicos, entrega de correspondencia - cartas de cobranza - y abogados externos.

La gestión de cobranza en la diferentes etapas de cobranza se soporta con un software de cobranzas especializado en cobranza masiva, con centrales telefónicas inteligentes con marcadores predictivos y progresivos, con dispositivos de gestión móvil (teléfonos inteligentes), con evaluaciones de monitoreo y control de calidad de la gestión de cobranza efectuada, con sistema de información gerencial a través del cual se efectúa el seguimiento de la gestión de cobranza y resultados de la misma a fin de tomar los correctivos del caso tanto en la gestión como en la recuperación.

4.6. RECURSOS QUE UTILIZAN LOS BANCOS PRIVADOS GRANDES DEL ECUADOR PARA COBRAR LA CARTERA CONCEDIDA A CRÉDITO.

Es importante precisar que la gestión de cobranza nace por la concesión de obligaciones a crédito a través de una política, la cual determina la selección del crédito, las normas de crédito, el tipo de crédito y las condiciones del crédito, por tanto, una obligación de crédito concedida se convierte en una cuenta por cobrar; Lawrence Gitman¹⁶ define que “las cuentas por cobrar representan la concesión del crédito de la empresa a sus clientes, es un costo por hacer negocios y con el riesgo del incumplimiento en el pago por parte de estos. A cambio de incurrir en estos costos, la empresa puede ser competitiva, atraer y conservar clientes y además mantener y mejorar las ventas y las utilidades”.

¹⁶Lawrence Gitman, Fundamentos de Administración Financiera, México, HARLA, pag. 561, 1986

Es así, que los bancos de hoy y con el fin de incrementar sus utilidades, ser más competitivos, conservar los clientes que tienen actualmente e incorporar algunos nuevos, han decidido ser más agresivos en sus políticas de crédito, sin dejar de lado los procedimientos que les permita efectuar una gestión de cobranza efectiva y recuperar oportunamente las obligaciones crediticias cuando estas lleguen a su día de vencimiento.

Para que los bancos privados grandes del Ecuador puedan llevar a cabo una gestión de cobranza efectiva y de esa manera puedan recuperar oportunamente las obligaciones concedidas a crédito utilizan los siguientes recursos para cobrar:

- 1) Estrategia de Cobro
- 2) Tecnología
- 3) Organización
- 4) Capacitación
- 5) Métricas

1) Estrategia de Cobro.- Esta considerada en base a la segmentación que se efectúa en la cartera y de esa manera determinar qué acción emprender y cuando emprender, para ello, se toma en cuenta tanto el número de obligaciones crediticias a trabajar como los recursos disponibles para el efecto; a más de lo indicado, la estrategia de cobro está articula con cada una de las etapas de cobranza, por tanto, en cada etapa la estrategia persigue un objetivo:

Estrategia	
Etapa	Objetivo
Preventiva	Impedir que las obligaciones crediticias con mayor exposición al riesgo caigan en mora. Servir y retener al cliente.
Administrativa	Retener a los buenos clientes y ayudarlos a pagar lo antes posible.
Prejudicial	Identificar los clientes que pueden pagar y en los que no aplicar otro tipo de acciones.
Judicial	Recuperar la obligación a través de la ejecución de la garantía.
Venta	Recuperar el valor residual de la cartera mediante la compra/venta de cartera.

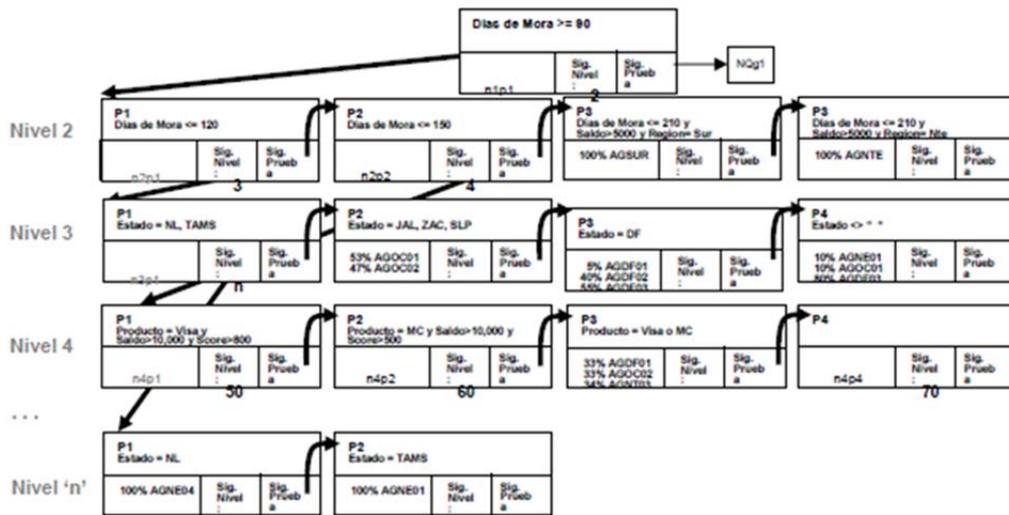
Elaborado por: Javier Avalos E.

Fuente: Responsables de la gestión de cobranza en los bancos privados grandes del Ecuador.

En relación a la segmentación que realizan en su cartera los bancos privados grandes del Ecuador para diseñar las estrategias de cobro, hacer seguimiento, definir metas y evaluar los resultados, ésta se efectúa por: antigüedad de mora, por nivel de riesgo (propensión al no pago), por saldo, número de veces en mora, morosidad máxima, por razón de no pago, ofrecimiento de pago cumplidos e incumplidos, por tipo de crédito, por zona geográfica, etc.

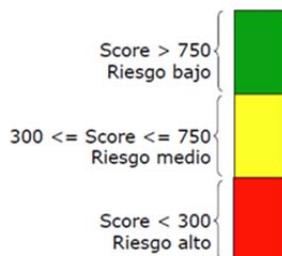
Es preciso señalar que para segmentar su cartera, cada uno de los bancos privados grandes del Ecuador, utilizan árboles de decisión dinámicos en el que se consideran variables endógenas como las señaladas en el párrafo anterior, así como variables exógenas mediante la consulta al buró de crédito (situación de cada cliente en el sistema financiero y comercial) donde se considera el endeudamiento total del cliente, el hábito de pago del cliente, el valor mensual vencido del cliente y valor por vencer de cada cliente.

Árboles de Decisión



Fuente: Responsables de la gestión de cobranza en los bancos privados grandes del Ecuador

De acuerdo a la segmentación que recibe cada obligación de crédito, se generan indicadores de riesgo con el fin de emprender la gestión de cobranza de manera focalizada, entre los indicadores de riesgo tenemos: riesgo alto, riesgo medio alto, riesgo medio, riesgo medio bajo y riesgo bajo. A su vez, en función de los indicadores de riesgo se definen los pasos específicos para cada acción y los diálogos de cobranza que se ejecutarán en cada obligación de crédito. El entrenamiento, evaluación y monitoreo tanto en los cobradores como en la gestión de cobro son parte fundamental en el cumplimiento de la estrategia.



Fuente: Responsables de la gestión de cobranza en los bancos privados grandes del Ecuador

Parte del seguimiento en la estrategia es identificar la estrategia a mejorar, a este ejercicio lo llaman estrategia campeón/retador y consiste en mejorar la estrategia actual (estrategia campeona) con el objetivo de cobrar más y bajar los costos; para ello, seleccionan una muestra definiendo el tamaño y eligiendo al azar los créditos, implementan una estrategia retadora en los créditos seleccionados y en base a los resultados que se obtengan de dicha estrategia y de compararlos con los resultados de la estrategia campeona, llegan a la siguiente definición: continuar con la estrategia campeona o abandonarla, o , usar la retadora como nueva campeona.



Fuente: Responsables de la gestión de cobranza en los bancos privados grandes del Ecuador

Sin duda alguna y según lo indicado por los responsables de la gestión de cobranza en los bancos privados grandes del Ecuador, como parte integra en la estrategia de cobranza de la cartera concedida a crédito por este segmento de bancos, están las compañías de cobranza, quienes son seleccionadas previo a un análisis de su experiencia, su capacidad financiera, su capacidad de instalada e infraestructura; de igual modo estas deben cumplir con ciertas características

mínimas como: integración informática, seguridad informática, acceso a datos, controles internos sólidos, tecnología de punta, control de calidad en la gestión, mejora continua, métricas, generación de reportes, tabla de honorarios por su gestión, experiencia y estabilidad.

Cuando la estrategia es ejecutada directamente por el departamento de cobranzas de los bancos privados grandes del Ecuador, se toma en consideración el número de créditos asignados para gestión al igual que su valor, el número de créditos cobrados total o parcialmente al igual que su valor, la calidad de la gestión, el número de gestiones diarias, el número de gestores, la rotación de la cartera, los planes de visita, las metas que se deben cumplir y la remuneración que hay que cancelar a la fuerza de cobranzas por los logros alcanzados resultado de su gestión (Sueldo fijo + comisiones por éxito).

2) Tecnología.- Uno de los recursos más importantes para llevar a cabo la gestión de cobro de la cartera concedida a crédito por parte de los bancos privados grandes del Ecuador, es justamente la tecnología, ya que a través de ella, este segmento de bancos ejerce una administración efectiva en dicha gestión. La tecnología se circunscribe en los siguientes elementos primordiales:

- a) Un solo sistema de cobranza, mediante el cual se consulta e ingresa información.
- b) Un solo repositorio de información con el fin de analizar información, crear reportes y evaluar desempeños y rendimientos.
- c) Marcación predictiva, a través del cual se realizan gestiones de cobranza telefónica donde existe solo contactos.

- d) Junto con la marcación predictiva se optimiza los contactos correctos, es decir, cuando se consigue hablar con el deudor y se identifica la mejor hora y el mejor teléfono para llamar.
- e) Monitoreo de gestiones (llamadas y visitas) a fin de supervisar la calidad de la gestión y el apego a la estrategia.
- f) Grabación de llamadas y actividad en el sistema.
- g) Un sistema de información gerencial para el manejo adecuado de indicadores de gestión.



Fuente: 1er Congreso de Crédito y Cobranza en el Ecuador.

3) Organización.- Los bancos privados grandes del Ecuador evidencian una organización robusta e integral que les permite gestionar la cartera concedida a crédito de manera oportuna e inteligente, basados en una administración por procesos, donde cada área es responsable de una parte del macro-proceso de cobranza. Las áreas que son parte de la organización que han definido para llevar

con éxito la operación son: Tecnología, Inteligencia de Negocios, Soporte, Centro de Llamadas, Visitadores, Agencia Externas y Departamento Legal.

Tecnología.- El área de Tecnología de la Información se encarga fundamentalmente del sistema de cobranza, de las centrales telefónicas, de los marcadores para efectuar las llamadas, de las telecomunicaciones y demás sistemas que funcionalmente son parte de la operatividad de la gestión.

Inteligencia de Negocios.- Es responsable del diseño de las políticas de cobranza, de la estrategia, de los modelos de predicción de riesgo de que un cliente no pague dentro del tiempo que el banco requiere el pago y del análisis de la información.

Soporte.- Se encarga del rescate y actualización de teléfonos y direcciones de los deudores, del entrenamiento a los cobradores y de la atención al público de los deudores.

Centro de Llamadas.- Es responsable tanto de la ejecución como de la recepción de llamadas telefónicas a los clientes, del envío de cartas de cobranza, de e-mails y mensajes de texto a teléfonos móviles.

Visitadores.- Se los encargados de elaborar los planes de visita sobre aquellos clientes que requieren ser gestionados en la dirección de su domicilio o trabajo, de mejorar la dirección de contacto del cliente y de localizar al cliente de manera personalizada.

Agencias Externas.- Son responsables de gestionar la cartera que los bancos les han cedido para que se realicen la gestión de cobro en función de políticas de distribución y asignación de cartera, la cuales consideran el

desempeño y los resultados logrados por las compañías de cobranza durante su gestión.

Departamento Legal.- Se encarga de aquellos casos de difícil recuperación o de aquellos casos que requieren una especial atención para regularizar su situación en mora sea por la vía extrajudicial o judicial.

4) Capacitación.- Las áreas que tienen contacto con el cliente o deudor reciben capacitación permanente respecto de las herramientas informáticas disponibles para llevar a cabo la gestión, de las técnicas de cobranza y negociación en función del tipo de crédito a gestionar y de los principales indicadores de gestión bajo los cuales será medido su desempeño.

Vale anotar, que un eje fundamental en la organización de los bancos privados grandes del Ecuador para efectuar la gestión de cobro y recuperación de la cartera concedida a crédito es la administración del personal, la cual se circunscribe en cuatro pilares elementales que son: el reclutamiento, la retención, el reconocimiento y la motivación, los cuales pasaremos a describir en base a la información obtenida en las entrevistas realizadas y a los documentos revisados.

Reclutamiento.- Se enfoca en la incorporación de las personas más capaces y apropiadas para alcanzar un nivel de rendimiento y desempeño que contribuya al logro de los objetivos establecidos por la alta dirección de la organización.

Retención.- Se orienta en las relaciones de largo plazo entre la organización y las personas que realizan el trabajo; la retención, es el resultado del fortalecimiento de los procesos de la organización con quienes lo dirigen y

ejecutan, respondiendo a las necesidades y expectativas tanto de los trabajadores como de la organización.

Reconocimiento.- Busca valorar el esfuerzo de la personas por el trabajo que realizan a fin de que se sienta estimuladas, pero por sobre todo, reconocidas de que su gestión contribuye al logro no solo de los objetivos sino a instituir una diferencia con otras organizaciones del sector bancario.

Motivación.- Busca estimular el cumplimiento de metas en función de un esquema de remuneración variable que apalanque el logro de los objetivos.

5) Métricas.- Es uno de los recursos más importantes dentro de la gestión de cobro ya que con estas se busca definir y medir el avance de la organización y compararse con sus metas. Son acordadas por anticipado de manera que reflejan factores de éxito de la gestión.

En estos cinco importantes recursos es como se apalanca la gestión de cobranza de la cartera concedida a crédito según información proporcionada por los responsables de la gestión de cobranza en los bancos privados grandes del Ecuador.

4.7. DESCRIPCIÓN DE LOS INDICADORES DE RECUPERACIÓN DEFINIDOS POR LOS BANCOS PRIVADOS GRANDES DEL ECUADOR PARA COBRAR LA CARTERA CONCEDIDA A CRÉDITO.

Los principales indicadores de recuperación que han definido los bancos privados grandes del Ecuador son los siguientes:

- 1) Morosidad
- 2) De Gestión.
- 3) Cascada

- 4) Origen
- 5) Castigos
- 6) Por cobrador.

1) Morosidad.- Son definidos por el tipo de cartera (consumo, microcrédito, hipotecario, comercial, etc.) en base al número de obligaciones, el monto de cartera y los días de no pago, usualmente tienen un corte mensual a fin de analizar su evolución.

Nro. de Cuentas		
Días de Impago	Nro. de Cuentas	% de Cartera
Cartera Total	1.000.000	100,00%
Al Corriente	800.000	80,00%
1 - 30	100.000	10,00%
31 - 60	50.000	5,00%
61 - 90	25.000	2,50%
91 - 120	12.500	1,25%
121 - 150	6.300	0,63%
151 - 180	4.700	0,47%
> 180	1.500	0,15%

Monto de Cartera		
Días de Impago	Monto de Cartera	% de Cartera
Cartera Total	124.764.402	100,00%
Al Corriente	99.600.850	79,83%
1 - 30	12.235.460	9,81%
31 - 60	6.435.720	5,16%
61 - 90	3.527.023	2,83%
91 - 120	1.468.280	1,18%
121 - 150	847.280	0,68%
151 - 180	424.777	0,34%
> 180	225.012	0,18%

Días de Impago Saldo Promedio	
Cartera Total	125
Al Corriente	125
1 - 30	122
31 - 60	129
61 - 90	141
91 - 120	117
121 - 150	134
151 - 180	90
> 180	150

Fuente: Responsables de la gestión de cobranza en los bancos privados grandes del Ecuador.

2) De Gestión.- Son definidos por el tipo de cartera (consumo, microcrédito, hipotecario, comercial, etc.), por tramo de mora, por etapa de cobranza y se pueden subdividir por riesgo, por región y otras variables relevantes

a la estrategia. Usualmente tienen un corte mensual a fin de analizar la proporción cobrable vs. la incobrable.

Estatus	Nro. De Cuentas	% de Cartera
Total al inicio del mes	100.000	100,00%
Pagadas al corriente	36.000	36,00%
En proceso	28.000	28,00%
Localización (cuentas s/teléfono)	4.000	4,00%
Seguimiento Agendado	7.000	7,00%
Promesas de pago pendiente	9.000	9,00%
Promesas de pago rota	4.500	4,50%
Fraude	200	0,20%
Fallecidos	1.000	1,00%
Revisión por el Supervisor	2.300	2,30%
Saldos Bajos (< 1.000)	8.000	8,00%

Estatus	Monto de Cartera	% de Cartera
Total al inicio del mes	12.500.000	100,00%
Pagadas al corriente	4.500.000	36,00%
En proceso	3.500.000	28,00%
Localización (cuentas s/teléfono)	500.000	4,00%
Seguimiento Agendado	875.000	7,00%
Promesas de pago pendiente	1.125.000	9,00%
Promesas de pago rota	562.500	4,50%
Fraude	25.000	0,20%
Fallecidos	125.000	1,00%
Revisión por el Supervisor	287.500	2,30%
Saldos Bajos (< 1.000)	1.000.000	8,00%

Fuente: Responsables de la gestión de cobranza en los bancos privados grandes del Ecuador.

3) Cascada.- Son definidos por el tipo de cartera (consumo, microcrédito, hipotecario, comercial, etc.), por tramo de mora, por etapa de cobranza. Este indicador tiene como objetivo analizar los cambios en mora temprana, la maduración de la cartera, la efectividad de la gestión y estrategias de cobranza.

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Al corriente	100.000	100.165	99.214	99.898	99.313	98.434
1 - 30	4.971	5.000	4.985	4.965	5.011	5.028
31 - 60	1.492	1.491	1.500	1.503	1.491	1.481
61 - 90	753	750	751	750	751	756
91 - 120	503	505	500	502	500	498
121 - 150	398	399	403	401	398	400

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Al corriente						
1 - 30		5,00%	4,98%	5,00%	5,02%	5,06%
31 - 60		29,99%	30,00%	30,15%	30,02%	29,55%
61 - 90		50,27%	50,39%	50,00%	49,98%	50,71%
91 - 120		66,99%	66,67%	66,87%	66,67%	66,25%
121 - 150		79,36%	79,79%	80,12%	79,11%	80,00%

	Fórmula	Valores
Al corriente		
1 - 30	Mes 1 / Mes 2	5.000 / 100.000 = 5.00%
31 - 60	Mes 2 / Mes 3	1.500 / 5.000 = 30.00%
61 - 90	Mes 3 / Mes 4	750 / 1.500 = 50.00%
91 - 120	Mes 4 / Mes 5	500 / 750 = 66,67%
121 - 150	Mes 5 / Mes 6	400 / 500 = 80.00%

Fuente: Responsables de la gestión de cobranza en los bancos privados grandes del Ecuador.

4) Origen.- Son definidos por el tipo de cartera (consumo, microcrédito, hipotecario, comercial, etc.) y son utilizados en función de las reglas contables, de la aplicación de pagos y del cálculo de la morosidad. Este indicador tiene como objetivo proveer indicaciones de la efectividad de los planes de pago, estrategias de recuperación y esfuerzo de cobranza.

	Mes 1	Está	Mes 2 Estaba	% Cambio
Al corriente	100.000		68.375	68%
		99.855	17.500	18%
			13.980	14%
1 - 30	4.975		3.617	72%
		5.000	846	17%
			537	11%
			1.163	77%
31 - 60	1.508	1.508	219	14%
			127	8%
			603	81%
61 - 90	743	749	104	14%
			42	6%
			412	83%
91 - 120	501	497	65	13%
			20	4%
			345	85%
121 - 150	408	405	49	12%
			11	3%

Fuente: Responsables de la gestión de cobranza en los bancos privados grandes del Ecuador.

5) Castigos.- Son definidos por el tipo de cartera (consumo, microcrédito, hipotecario, comercial, etc.) y utilizados en función de la antigüedad de la cartera y reglas contables.

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Al corriente	100.000	100.165	99.214	99.898	99.313	98.434
1 - 30	4.971	5.000	4.985	4.965	5.011	5.028
31 - 60	1.492	1.491	1.500	1.503	1.491	1.481
61 - 90	753	750	751	750	751	756
91 - 120	503	505	500	502	500	498
121 - 150	398	399	403	401	398	400

Antigüedad para castigar : 150 días

En este ejemplo 400 cuentas se castigarían

Tasa de castigo: $400 / 127.628 = 0,31\%$

Tasa de castigo (Al origen) $400 / 100.000 = 0,40\%$

Fuente: Responsables de la gestión de cobranza en los bancos privados grandes del Ecuador.

6) Por cobrador.- Son definidos por producto, por región, por agencia, por etapa de mora, y son utilizados con periodicidad diaria, semanal y mensual.

Agencias Externas de Gestión	Cobradores Terreno
Nro. De Cuentas Asignadas	Nro. De Cuentas Asignadas
Cuentas Asignadas en USD	Cuentas Asignadas en USD
Nro. De Clientes Asignados	Nro. De Clientes Asignados
Nro. De Cuentas con Pago	Nro. De Cuentas con Pago
Nro. De Clientes con Pago	Nro. De Clientes con Pago
Monto Pago	Monto Pago
Nro. Pago Totales	Nro. Pago Totales
Pagos Totales en USD	Pagos Totales en USD
Nro. De Pago Parciales	Nro. De Pago Parciales
Pagos Parciales en USD	Pagos Parciales en USD
Nro. De Pagos recibidos en otra Agencia	Nro. De Visitas Realizadas
Pagos recibidos en otra Agencia en USD	Nro. De Visitas Exitosas
Nro. De Pagos Naturales	Nro. De Llamadas Realizadas
Pagos Naturales en USD	Nro. De Promesas de Pago
Nro. De Cuentas Gestionadas	Promesas de Pago en USD
Cuentas Gestionadas en USD	

Fuente: Responsables de la gestión de cobranza en los bancos privados grandes del Ecuador.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

Se ha conceptualizado y descrito el modelo de cobranza que utilizan los bancos privados grandes del Ecuador, determinándose que la gestión de cobro que practica este segmento de bancos es: in house y tercerizada, en ambos casos, bajo una estricta especialización en el trabajo, que les permite por un lado, generar una alta calidad en la gestión y por otro lado, lograr y/o sostener los indicadores de rendimiento que deben alcanzar.

Se ha comprobado que, la gestión de cobranza que realizan los bancos privados grandes del Ecuador, está fuertemente articulada con la naturaleza de su negocio y con la exposición al riesgo de no poder recuperar las obligaciones que

otorgan a crédito, por lo tanto, su organización, el conocimiento al deudor y/o cliente, la estrategia en la gestión y el soporte en la gestión, es lo que hace que su modelo de gestión de cobranza sea robusto, genere eficiencia operativa y apalanque su desarrollo comercial.

Como lo demuestra el presente trabajo de investigación, la gestión de cobranza realizada por los bancos privados grandes del Ecuador, se lleva a cabo bajo diferentes etapas de cobro, las cuales están altamente vinculadas con los objetivos estratégicos de negocio de este segmento de bancos así como con sus estrategias de recuperación, soportados por una infraestructura de cobranzas que les permite racionalizar, estructurar y automatizar la gestión.

Se ha confirmado que, la gestión de cobranza realizada por los bancos privados grandes del Ecuador respecto a sus decisiones, respuestas y ejecución en la operación de cobranza, es técnica y conceptual, ya que estas dos condiciones se integran en cuatro elementos que son: 1) El qué hacer, 2) El cómo hacer, 3) El cuándo hacer y 4) Quién lo hará, llegando así a un alto nivel de sofisticación en la gestión de cobranza y recuperación de cartera concedida a crédito.

5.2. RECOMENDACIONES

A fin de optimizar aún más la gestión de recuperaciones y cobranza, de contener el saldo en riesgo de la cartera concedida a crédito y de no deteriorar la relación comercial con aquellos clientes que incurren en mora; se recomienda incorporar en el modelo de gestión de cobranza estudiado, una metodología de Score de Cobranza mediante el cual se pueda estimar en una ventana de tiempo

la probabilidad de pago que tiene un cliente cuando este ha incurrido en mora en su obligación a crédito.

En línea con el párrafo anterior, se recomienda que en base al perfil y hábito de pago que tienen los clientes (resultado del análisis de un Score de Cobranza), se apliquen acciones de cobranza de forma diferente (Estrategias de recuperación y cobranza), de tal manera que cada una de estas se mantengan durante el tiempo que sea necesario para lograr su máximo impacto, antes de pasar a una siguiente acción.

No sacrificar la gestión de cobranza de la cartera morosa por la gestión de cobranza preventiva, antes de institucionalizarlo, se recomienda realizar pilotos con una población de la cartera a fin de proyectar el beneficio, estimar los costos y medir el impacto comercial que se tendría con el cliente.

Modular la gestión de cobranza de mora temprana (cartera en mora entre 1 a 30 días), mediante la implementación de Dashboards o Tableros de Control que ayuden a rehabilitarle al cliente que incurrió en mora, que contribuyan a evitar la pérdida de la relación con los buenos clientes, a optimizar la asignación de recursos para cobrar la cartera y a minimizar los costos.

Perfeccionar la gestión de cobranza judicial, en base a mecanismos adecuados de recuperación de cartera (exoneración de intereses por mora, exoneración de gastos de cobranza, exoneración de capital, convenios de pago, tabla de amortización flexibles, etc.) y políticas de negociación que incentiven el pago de la obligación de crédito que se encuentra en mora en esta etapa de cobro.

5.3. BIBLIOGRAFÍA

- ✓ Rosas Enrique, “La negociación en los procesos de cobranza”, Venezuela, Editorial CEC S.A., 2007.
- ✓ Lawrence Gitman, Fundamentos de Administración Financiera, México, HARLA, 1986.
- ✓ J. Fred Weston; Eugene F. Brigham, Fundamentos de administración financiera, México, Mc Graw Hill, 1996.
- ✓ Krajewski, Lee J. Administración de Operaciones, Estrategia y Análisis, México, 2000, Pearson Prentice Hall, V Edición.
- ✓ Heizer, Jay y Barry Render, Dirección de la Producción y de Operaciones, Madrid, 2008, Pearson Educación, 8va. Edición.
- ✓ O’Brien, James A. y Marakas, George M., Sistemas de Información Gerencial, Mc Graw Hill, México 2006.
- ✓ James C. Van Horne, *Fundamentos de Administración Financiera*, México, PEARSON, 2010.
- ✓ Ettinger Richard, Crédito y Cobranza, México, 1981.
- ✓ Santos, B., *De la mano de Alicia. Lo social y lo político en la postmodernidad*, Bogotá, Siglo del Hombre, 1998.
- ✓ www.superban.gov.ec
- ✓ <http://www.ucv.cl/web/estadistica/percentil.htm>
- ✓ <http://www.telegrafo.com.ec/economia/masqmenos/item/asi-esta-el-credito-en-el-ecuador.html>

ANEXOS



UNIVERSIDAD ANDINA
SIMÓN BOLÍVAR

ANEXO 1

Descripción del Entrevistado

Nombre del Entrevistado: Raúl Espinosa Romero

Organización a la que representa: Banco Produbanco

Posición dentro de la Organización: Gerente de Riegos

Nombre del Entrevistador: Javier Avalos Espinoza

Fecha: 26 de mayo del 2014

1.- ¿Cuál es el modelo definido por su organización para efectuar la gestión de cobranza?

El modelo de gestión de cobranza utilizado por Produbanco es inhouse y tercerizada, esto quiere decir, que parte de la cartera la gestionamos internamente con recursos propios del banco (in house) y otra parte de la cartera la gestionamos a través de compañías de cobranza especializadas en cobranza masiva (tercerizada). La participación es la siguiente:

- 20% de la cartera es gestionada por Produbanco (Casos complejos y Banca Empresarial); y,

- 80% de la cartera es tercerizada, es decir, se entrega a compañías de cobranza especializada para su recuperación (Banca de Personas)

Al ser Produbanco un banco generador de servicios financieros masivo, el modelo de gestión de cobranza es en función de un modelo de rentabilidad que le permita enfocarse tanto en la naturaleza de su negocio como en la gestión de cobranza misma.

2.- ¿Cuáles son los factores de éxito en el modelo de gestión que utiliza su organización para efectuar la gestión de cobranza?

Fundamentalmente los siguientes:

- 1) Generación de gestiones de cobranza focalizadas por tipo de crédito, edad de mora, horario de contactabilidad, por zona geográfica, por calificación de riesgo, etc.
- 2) Monitoreo de resultados por concentración de riesgo, por tipo de crédito, por saldo en riesgo, etc.
- 3) Seguimiento de la gestión de cobranza en base a presupuestos y pronósticos.
- 4) Adaptabilidad de las compañías de cobranza en función a las estrategias definidas por el banco y la naturaleza de negocio del mismo.
- 5) Pago de honorarios a las compañías de cobranza en base a una gestión de cobranza efectiva, es decir, la gestión de cobranza a cada cliente debe ser sustentada -hay que demostrar que hubo gestión de contacto con el cliente -.

3.- ¿Cuáles son las etapas de cobro definidas por su organización para llevar a cabo la gestión de cobranza?

Las etapas de cobro definidas por Produbanco son:

- 1) Gestión de cobranza preventiva.- Es aquella que se lleva a cabo previo al vencimiento del pago de la obligación a crédito y se la ejerce en función de un modelo estadístico de comportamiento de pago del cliente, es decir, en base a su hábito de pago. La gestión de cobranza preventiva definida por Produbanco se realiza bajo tres cortes:

8 días antes del vencimiento del pago de la obligación a crédito

3 días antes del vencimiento del pago de la obligación a crédito; y,

El día del vencimiento del pago de la obligación a crédito.

- 2) Gestión de cobranza administrativa.- Es aquella que se ejerce desde el primer día de mora de la obligación a crédito hasta los noventa días de mora de la misma; se efectúa a

través de procesos de gestión de cobranza masivos, ejecutados por las compañías de cobranza. Los casos especiales son tratados directamente por el banco.

3) Gestión de cobranza judicial.- Se ejecuta a partir de los noventa días de mora mediante abogados externos, quienes son los responsables de recuperar la obligación a crédito en mora a través de la ejecución del pagaré, ejecución de garantías reales o personales que respaldan la obligación y a través de la restructuración de deudas.

4.- ¿Bajo qué consideraciones se definen las estrategias de cobranza?

Estas se definen y se ejecutan en función del tipo de crédito, segmento del cliente, concentración geográfica, calificación de riesgo de la obligación de crédito en mora, saldo en riesgo de la obligación de crédito en mora.

5.- ¿Cuáles son los canales que utiliza su organización para efectuar la gestión de cobranza?

Los canales que utiliza Produbanco para efectuar la gestión de cobro son: mensajes de texto vía celular, correos electrónicos, entrega de correspondencia - cartas de cobranza -, centro de llamadas - llamadas personalizadas y llamadas automáticas - y visita domiciliaria.

6.- ¿Cuáles son las herramientas que soportan la gestión de cobranza?

Las herramientas que soportan la gestión de cobranza en Produbanco son: software de cobranza, centrales telefónicas inteligentes con marcadores predictivos y progresivos, sistema de información gerencial a través del cual se efectúa el seguimiento de la gestión de cobranza y resultados de la misma a fin de tomar los correctivos del caso.

Los principales indicadores que toma en cuenta Produbanco para su sistema de información gerencial son:

- Índice de Morosidad
- Saldos de Cartera en Riesgo
- Maduración de Cartera; y,

- Provisiones



Raúl Espinosa Romero.

Entrevistado



Javier Avalos Espinoza.

Entrevistador



UNIVERSIDAD ANDINA
SIMÓN BOLÍVAR

ANEXO 2

Descripción del Entrevistado

Nombre del Entrevistado: Diego Calderón Rodríguez

Organización a la que representa: Banco Pichincha, Pague Ya

Posición dentro de la Organización: Subgerente de cobranza

Nombre del Entrevistador: Javier Avalos Espinoza

Fecha: 28 de mayo del 2014

1.- ¿Cuál es el modelo definido por su organización para efectuar la gestión de cobranza?

El modelo de gestión de cobranza utilizado por Banco Pichincha es tercerizada, la cartera del banco es asignada en su totalidad a la compañía de cobranzas Pague Ya -filial de Banco Pichincha -, quien tiene la facultad de administrar el 100% de la cartera y de definir qué segmento de la cartera se gestionará por Pague Ya y que segmento de la cartera se asignará a otras compañías de cobranza para lleven a cabo la gestión de cobranza y recuperación de la cartera.

El modelo de gestión de cobranza de Banco Pichincha está orientado a la especialización, es decir, dejar que la gestión de cobranza la efectúe personal analítico-técnico con fuertes conocimientos en gestión de cobranza, los cuales interactúan con varias áreas del banco principalmente con el área comercial.

2.- ¿Cuáles son los factores de éxito en el modelo de gestión que utiliza su organización para efectuar la gestión de cobranza?

Principalmente, los siguientes:

- 1) La vinculación entre quienes efectúan la gestión de cobranza de la compañía de cobranzas Pague Ya con los diferentes gerentes de oficina de las sucursales del banco. En esta relación comercial, funcionarios de Pague Ya recogen todas las necesidades de los gerentes de las oficinas del banco a fin de generar acciones específicas de cobranza que permitan mantener una cartera vencida sostenida.
- 2) Seguimiento de la gestión de cobranza en base a segmentos de cartera.
- 3) Monitoreo de resultados por concentración de riesgo, por tipo de crédito, por saldo en riesgo, etc.
- 4) Especialización en la gestión de cobranza.

3.- ¿Cuáles son las etapas de cobro definidas por su organización para llevar a cabo la gestión de cobranza?

Las etapas de cobro definidas para la administración de la cartera y gestión de cobro son:

1) Gestión de cobranza preventiva.- Es aquella que se realiza previo al vencimiento del pago de la obligación a crédito y se ejerce en función de modelos estadísticos de comportamiento de pago de los clientes, es decir, en base a su hábito de pago. La gestión de cobranza preventiva se realiza con dos puntos de corte:

7 días antes del vencimiento del pago de la obligación a crédito; y,

El día del vencimiento del pago de la obligación a crédito.

2) Gestión de cobranza administrativa.- Se ejerce desde el primer día de mora de la obligación a crédito hasta los ciento veinte días de mora de la misma; se efectúa a través de procesos masivos de gestión de cobranza.

3) Gestión de cobranza prejudicial.- Se ejecuta a partir de los ciento veinte días de mora en adelante, mediante mecanismos más intensos de recuperación.

4) Gestión de cobranza judicial.- Se realiza mediante abogados externos, quienes son los responsables de recuperar la obligación a crédito en mora a través de la ejecución del pagaré y/o la ejecución de garantías reales o personales que respaldan la obligación.

Es importante destacar, que en todas las etapas de cobranza, los actores de la misma, tienen la facultad de reestructurar las obligaciones de crédito en mora, bajo las políticas definidas por el banco.

4.- ¿Bajo qué consideraciones se definen las estrategias de cobranza?

Las estrategias se definen y se ejecutan en base a pronósticos, diagnósticos y presupuestos versus las metas u objetivos que hay que se deben alcanzar, esto, en función del tipo de crédito, segmento del cliente, concentración geográfica, calificación de riesgo de la obligación de crédito en mora, saldo en riesgo de la obligación de crédito en mora, etc.

Una consideración importante para la definición de estrategias son los recursos humanos con los que cuenta la organización respecto a la estrategia de recuperación a establecerse, así como los recursos tecnológicos y los canales de gestión que dispone. Finalmente, para que la estrategia de cobranza alcance los resultados esperados por la organización, se considera el perfil de los ejecutivos de cobranza que se encargarán de ejecutar la estrategia establecida, tomando en cuenta los tramos de mora definidos para cada etapa de cobro.

Para la definición de estrategias se consideran modelos de estadísticos de origenación de cartera y de comportamiento de pago del cliente.

5.- ¿Cuáles son los canales que utiliza su organización para efectuar la gestión de cobranza?

Los canales que utiliza Banco Pichincha para efectuar la gestión de cobranza son: centro de llamadas - llamadas personalizadas y llamadas automáticas -, visitas de campo al trabajo y/o domicilio del cliente en mora, plataformas de atención al público, mensajes de texto vía celular, correos electrónicos, entrega de correspondencia - cartas de cobranza - y abogados externos.

6.- ¿Cuáles son las herramientas que soportan la gestión de cobranza?

Las herramientas que soportan la gestión de cobranza de Banco Pichincha son: software de cobranzas especializado en cobranza masiva, centrales telefónicas inteligentes con marcadores predictivos y progresivos, dispositivos de gestión móvil -teléfonos inteligentes -, evaluaciones de monitoreo y control de calidad de la gestión de cobranza efectuada, sistema de información gerencial a través del cual se efectúa el seguimiento de la gestión de cobranza y resultados de la misma a fin de tomar los correctivos del caso.

Los principales indicadores que toma en cuenta Banco Pichincha para su sistema de información gerencial son:

- Índice de Morosidad
- Saldos de Cartera en Riesgo
- Maduración de Cartera; y,
- Provisiones



Diego Calderón Rodríguez

Entrevistado



Javier Avalos Espinoza.

Entrevistador



UNIVERSIDAD ANDINA
SIMÓN BOLÍVAR

ANEXO 3

Descripción del Entrevistado

Nombre del Entrevistado: Christian Nader

Organización a la que representa: Banco Guayaquil

Posición dentro de la Organización: Gerente Regional – Sucursales y Agencias

Nombre del Entrevistador: Javier Avalos Espinoza

Fecha: 24 de junio del 2014

1.- ¿Cuál es el modelo definido por su organización para efectuar la gestión de cobranza?

El modelo de gestión de cobranza de Banco Guayaquil es bajo un modelo mixto de gestión, es decir, con recursos propios del banco y a través de compañías de cobranza especializadas en cobranza masiva. El modelo de cobranzas se lleva a cabo bajo tres instancias; en primera instancia, la gestión de cobranza es realizada por el oficial de crédito, quien es el que se encarga de originar la cartera a crédito y conoce al cliente de primera mano; en segunda instancia está el departamento de cobranzas, mismo que se encarga de la gestión de cobranza tan pronto el oficial de crédito ha agotado todos los recursos necesarios para recuperar la cartera vencida y finalmente como tercera instancia están las compañías de cobranza quienes se encargan de la gestión de cobro sobre la cartera que no pudo ser recuperada por el departamento de cobranzas del banco.

2.- ¿Cuáles son los factores de éxito en el modelo de gestión que utiliza su organización para efectuar la gestión de cobranza?

Entre los más importantes, los siguientes:

- 1) El proceso de concesión de cartera a crédito es muy riguroso, es decir, la exposición al riesgo de que un cliente no pague una obligación concedida a crédito es medida y controlada desde la originación, por tanto, la cobranza inicia desde la colocación de cartera a crédito.
- 2) Participación directa del oficial de crédito en la gestión de cobranza, puesto que es él quien conoce al cliente y es a través de este que se analizan y se aprueban los créditos.
- 3) Un departamento de cobranzas robusto, con gente especializada en cobranzas, la cual está soportada por una infraestructura de última generación mediante el cual se realiza una administración efectiva de cartera.
- 4) Seguimiento de la gestión de cobranza en base a segmentos de cartera.
- 5) Monitoreo de resultados por concentración de riesgo, por tipo de crédito, por saldo en riesgo, etc.

3.- ¿Cuáles son las etapas de cobro definidas por su organización para llevar a cabo la gestión de cobranza?

Las etapas de cobro establecidas para la administración de la cartera y gestión de cobro son:

- 1) Gestión de cobranza preventiva.- Es aquella que se realiza previo al vencimiento del pago de la obligación a crédito y se ejerce en función de modelos estadísticos de comportamiento de pago de los clientes, es decir, en base a su hábito de pago. La gestión de cobranza preventiva se realiza con 2 días antes del vencimiento del pago de la obligación.
- 2) Gestión de cobranza administrativa.- Se ejerce desde el primer día de mora de la obligación a crédito hasta los noventa días de mora de la misma; se efectúa a través de los oficiales de crédito y del departamento de cobranzas del banco mediante procesos masivos de gestión de cobranza.

3) Gestión de cobranza prejudicial.- Se ejecuta a partir de los noventa y un días de mora hasta los ciento ochenta días de mora, a través de mecanismos más intensos de recuperación.

4) Gestión de cobranza judicial.- Se ejecuta a partir de los ciento ochenta y un días de mora en adelante mediante procesos judiciales.

4.- ¿Bajo qué consideraciones se definen las estrategias de cobranza?

Las estrategias de cobranza se definen y se ejecutan en base a comités de cobranza y comités comerciales en los que se levantan pronósticos, diagnósticos y presupuestos versus las metas u objetivos que se deben alcanzar, esto, en función del tipo de crédito, segmento del cliente, concentración geográfica, calificación de riesgo de la obligación de crédito en mora, saldo en riesgo de la obligación de crédito en mora, etapa de cobranza, etc.

Para la definición de estrategias se consideran modelos de estadísticos de originación de cartera y de comportamiento de pago del cliente.

5.- ¿Cuáles son los canales que utiliza su organización para efectuar la gestión de cobranza?

Los canales que utiliza Banco Guayaquil para efectuar la gestión de cobranza son: centro de llamadas - llamadas personalizadas y llamadas automáticas -, visitas de campo al trabajo y/o domicilio del cliente en mora, plataformas de atención al público, mensajes de texto vía celular, correos electrónicos, entrega de correspondencia - cartas de cobranza – y compañías de cobranza.

6.- ¿Cuáles son las herramientas que soportan la gestión de cobranza?

Las herramientas que soportan la gestión de cobranza de Banco Guayaquil son: software de cobranzas especializado en cobranza masiva, centrales telefónicas inteligentes con marcadores predictivos y progresivos, dispositivos de gestión móvil -teléfonos inteligentes -, evaluaciones de monitoreo y control de calidad de la gestión de cobranza efectuada,

sistema de información gerencial a través del cual se efectúa el seguimiento de la gestión de cobranza y resultados de la misma a fin de tomar los correctivos del caso.

Los principales indicadores que toma en cuenta Banco Guayaquil para su sistema de información gerencial son:

- Índice de Morosidad
- Saldos de Cartera en Riesgo
- Maduración de Cartera; y,
- Provisiones



Christian Nader

Entrevistado



Javier Avalos Espinoza.

Entrevistador