



**REPÚBLICA DEL ECUADOR**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA  
EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL**

**TRABAJO DE TITULACION  
PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:**

**INGENIERIA EN CONTADURIA PÚBLICA Y AUDITORIA**

**TEMA:**

**DISEÑO E IMPLEMENTACION DE UN MANUAL DE CREDITO y  
COBRANZAS PARA LA RECUPERACION DE CARTERA DEL  
BANCO BOLIVARIANO EN EL PERIODO 2014-2016**

**AUTORA:**

**DANIELLA ESTEFANIA DELGADO VALLE**

**GUAYAQUIL – ECUADOR**

**2018**

## **Derecho de Autor**

Yo, Daniela Estefanía Delgado Valle

### **DECLARO QUE:**

El Trabajo de titulación “**Diseño e implementación de un manual de crédito y cobranzas para la recuperación de cartera del banco bolivariano en el periodo 2014 – 2016**”, previo a la obtención del Título de Ingeniera en Contaduría Pública y Auditoría, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total tutoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, 2018**

**LA AUTORA**

---

**Daniela Estefanía Delgado Valle**

## **Agradecimiento**

Agradezco a Dios por guiarme en mi camino y por permitirme concluir con mi objetivo.

A mis padres quienes son mi motor y mi mayor inspiración, que a través de su amor, paciencia, buenos valores, ayudan a trazar mi camino.

A mi esposo por ser el apoyo incondicional en mi vida, que con su amor y respaldo, me ayuda alcanzar mis objetivos.

Y por supuesto a mi Universidad y a todas las autoridades, por permitirme concluir con una etapa de mi vida, gracias por la paciencia, orientación y guiarme en el desarrollo de este trabajo investigativo.

## **Dedicatoria**

Dedico mi tesis a:

Mis padres Ángel Delgado y Betty Valle quienes con su paciencia y constancia me han permitido llegar a cumplir hoy un sueño más, gracias por inculcar en mi el ejemplo de esfuerzo y valentía, de no temer las adversidades porque Dios está conmigo siempre.

A mis hermanos, esposo por su cariño y apoyo incondicional, durante todo este proceso.

Y a mis docentes quienes compartieron sus conocimientos durante el largo tiempo de preparación en mi vida profesional

## Resumen

El presente documento examina tres métodos para analizar, priorizar y administrar cuentas morosas e implementar estrategias para optimizar los resultados de la cobranza y minimizar los gastos en la recuperación de cartera. Estas tres técnicas son el método experto, el análisis predictivo tradicional y el análisis predictivo estratégico que forman parte de la propuesta para la recuperación de cartera del Bolivariano en el Departamento de Créditos y Cobranzas. El documento ilustrará por qué el análisis predictivo estratégico está emergiendo como un cambio de juego en la gestión de cobranzas, mostrando cómo las instituciones financieras que emplean análisis predictivos estratégicos pueden dirigirse mejor a los deudores adecuados en el momento adecuado con las estrategias de cobranza más rentables para mejorar la cobranza tasas y reducir costos. Se necesita dinero para recolectar dinero; centrar las estrategias más rentables en aquellas cuentas que tienen más probabilidades de pagar y que pueden generar millones en retornos anuales para la recuperación de cartera. Además, el documento describirá cómo las instituciones financieras y las agencias de cobro pueden aplicar los modelos analíticos correctos en torno a los datos y aprovechar esa información a través de procesos contables y financieros completos del ciclo vital. Se utilizó la metodología cualitativa cuantitativa como parte de la demostración de los análisis predictivos estratégicos que se pueden utilizar para ajustar las estrategias gestión de cobranzas y obtener los mejores resultados de manera más efectiva y en conjunto con otras herramientas como la cobranzas por medios judiciales o la visita al cliente.

**Palabras clave:** créditos, cobranza, bancario, financiero, análisis, gestión, cliente.

## **Abstract**

This document examines three methods to analyze, prioritize and manage delinquent accounts and implement strategies to optimize collection results and minimize expenses in portfolio recovery. These three techniques are the expert method, the traditional predictive analysis and the strategic predictive analysis that are part of the proposal for the recovery of the Bolivarian portfolio in the Credit and Collections Department. The paper will illustrate why strategic predictive analytics is emerging as a game changer in collections management, showing how financial institutions that employ strategic predictive analytics can better target the right debtors at the right time with the most cost-effective collection strategies to improve collection rates and reduce costs. It takes money to collect money; focus the most profitable strategies on those accounts that are most likely to pay and that can generate millions in annual returns for portfolio recovery. In addition, the document will describe how financial institutions and collection agencies can apply the correct analytical models around the data and take advantage of that information through complete accounting and financial processes of the life cycle. Quantitative qualitative methodology was used as part of the demonstration of strategic predictive analyzes that can be used to adjust collection management strategies and obtain the best results more effectively and in conjunction with other tools such as collections by judicial means or visit to the customer.

**Keywords:** credits, collection, banking, financial, analysis, management, client.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA.....	I
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD .....	¡Error! Marcador no definido.
AGRADECIMIENTO .....	III
DEDICATORIA .....	IV
RESUMEN .....	V
ABSTRACT.....	VI
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	VII
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I.....	2
PLANTEAMIENTO DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA .....	2
1.1. Planteamiento del problema .....	2
1.2. Formulación del problema .....	5
1.3. Subproblemas de investigación .....	5
1.4. Objetivo general.....	5
1.5. Objetivos específicos .....	5
1.6. Delimitación del problema .....	6
1.7. Justificación .....	7
CAPÍTULO II.....	8
MARCO TEÓRICO .....	8
2.1. Fundamentación teórica .....	8
2.1.1. Manual de créditos y cobranzas.....	9

2.1.1.1. Riesgo crediticio .....	10
2.1.1.2. Liquidez: operacional y legal .....	13
2.1.1.2.1. Programa de gestión de riesgos .....	14
2.1.1.2.2. Estrategias de gestión de liquidez.....	16
2.1.1.2.3. Brecha de sensibilidad .....	16
2.1.1.2.4. Gestión de la posición colateral .....	19
2.1.1.2.5. Políticas, procedimientos y notificación.....	20
2.1.1.2.6. Tolerancias de riesgo .....	21
2.1.1.2.7. Informes de liquidez .....	22
2.1.1.3. Recuperación de cartera: Deudas incobrables y riesgo de crédito	24
2.1.1.3.1. Deudas incobrables .....	24
2.1.1.3.2. Riesgo de crédito .....	25
2.1.1.4. Consecuencias de la cartera impaga para las operaciones contables de la banca.....	26
2.1.2. Principios generales de la gestión de riesgo de crédito .....	27
2.1.2.1. Análisis de otorgamiento de crédito .....	28
2.1.2.1.1. Sistema de segmentación y clasificación crediticia .....	29
2.1.2.1.2. Políticas y estrategias crediticias .....	30
2.1.2.1.3. Directrices de créditos y cobranzas .....	31
2.1.3. Gestión contable y auditoria para manual de créditos y cobranzas: Mecanismos de gestión de créditos .....	33
2.1.3.1. Gestión del crédito (tarjetas de crédito) .....	33
2.1.3.1.1. Propuesta de sujeto de crédito.....	34
2.1.3.1.2. Aprobación .....	35
2.1.3.1.3. Desembolso de efectivo o aprobación de documento.....	35
2.1.3.1.4. Seguimiento de garantías .....	36
2.1.3.1.5. Ajuste crediticio .....	36
2.1.3.1.6. Gestión de cobranzas .....	36
2.1.3.1.7. Manejo de deudas.....	37
2.1.3.1.8. Vencimiento contractual.....	37
2.1.3.2. Evaluación de clientes .....	37



2.1.3.2.1. Políticas para clientes en operaciones de crédito .....	38
2.1.3.2.2. Políticas para garantías – garantes.....	38
2.1.3.2.3. Sistema de supervisión e inspección de créditos.....	39
2.1.3.2.4. Sistema de recolección de información crediticia.....	39
2.1.3.3. Establecimiento del manejo de créditos y cobranzas .....	40
<b>2.2. Marco conceptual .....</b>	<b>41</b>
2.2.1. Crédito comercial .....	41
2.2.2. Cobranza.....	42
2.2.3. Banco .....	42
2.3.4. Gestión financiera .....	42
2.3.5. Tasa de interés.....	43
<b>2.4. Marco legal .....</b>	<b>43</b>
2.4.1. Ley General de Instituciones Financieras .....	44
<b>CAPÍTULO III .....</b>	<b>46</b>
<b>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>46</b>
<b>3.1. Enfoque .....</b>	<b>46</b>
<b>3.2. Tipo de investigación .....</b>	<b>46</b>
3.2.1. Método Científico .....	47
3.2.2. Método inductivo .....	47
3.2.3. Técnicas.....	47
3.2.3.1. Investigación de Campo .....	48
3.2.3.2. Estudio de campo .....	48
3.2.3.3. Tiempo de estudio de campo.....	48
<b>3.3. Unidades de observación .....</b>	<b>49</b>
3.3.1. Universo y muestra .....	49
<b>3.4. Instrumentos de recolección de información .....</b>	<b>49</b>
3.4.1. Cuestionario de encuesta.....	49
<b>3.5. Presentación de resultados .....</b>	<b>60</b>
<b>CAPÍTULO V.....</b>	<b>64</b>
<b>PROPUESTA.....</b>	<b>64</b>

<b>5.1. Resumen ejecutivo .....</b>	<b>64</b>
<b>5.2. Análisis situacional .....</b>	<b>64</b>
<b>5.3. Planteamiento estratégico .....</b>	<b>68</b>
5.3.1. Estructuración de datos.....	69
5.3.2. Recursos de información requeridos.....	70
5.3.3. Análisis costo – beneficio .....	70
<b>5.4. Planteamiento operativo .....</b>	<b>70</b>
5.4.1. Implementación .....	72
<b>5.5. Evaluación y control de la propuesta .....</b>	<b>73</b>
5.5.1. Análisis predictivo estratégico .....	74
5.5.1.1. Implementación simple .....	76
5.5.1.2. Simulación en tiempo real .....	76
5.5.1.3. Acceso a más datos .....	77
5.5.2. Recuperación de cartera .....	77
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>83</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>85</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>86</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>91</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Delimitación investigativa .....	6
<b>Tabla 2.</b> Prácticas para la gestión de riesgo crediticio .....	12
<b>Tabla 3.</b> Modelo de brecha de sensibilidad.....	17
<b>Tabla 4.</b> Clasificación de deudas para recuperación de cartera .....	25
<b>Tabla 5.</b> Datos de primera pregunta .....	50
<b>Tabla 6.</b> Datos de segunda pregunta.....	51
<b>Tabla 7.</b> Datos de tercera pregunta .....	52
<b>Tabla 8.</b> Datos de cuarta pregunta.....	53
<b>Tabla 9.</b> Datos de quinta pregunta.....	54
<b>Tabla 10.</b> Datos de sexta pregunta .....	55
<b>Tabla 11.</b> Datos de séptima pregunta .....	56
<b>Tabla 12.</b> Datos de octava pregunta .....	57
<b>Tabla 13.</b> Datos de novena pregunta.....	58
<b>Tabla 14.</b> Datos de décima pregunta.....	59
<b>Tabla 15.</b> Datos de principales resultados .....	61
<b>Tabla 16.</b> Comparación de propuesta métodos recuperación de cartera .....	78
<b>Tabla 17.</b> Procesos de manual de créditos y cobranzas.....	79

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Diagrama de causa y efecto.....	4
<b>Figura 2.</b> Tipos de riesgo bancario en operaciones financieras.....	10
<b>Figura 3.</b> Primera pregunta de encuesta .....	50
<b>Figura 4.</b> Segunda pregunta de encuesta .....	51
<b>Figura 5.</b> Tercera pregunta de encuesta .....	52
<b>Figura 6.</b> Cuarta pregunta de encuesta .....	53
<b>Figura 7.</b> Quinta pregunta de encuesta .....	54
<b>Figura 8.</b> Sexta pregunta de encuesta.....	55
<b>Figura 9.</b> Séptima pregunta de encuesta.....	56
<b>Figura 10.</b> Octava pregunta de encuesta .....	57
<b>Figura 11.</b> Novena pregunta de encuesta .....	58
<b>Figura 12.</b> Décima pregunta de encuesta.....	59
<b>Figura 12.</b> Interés en riesgo de recuperación de cartera .....	62

## INTRODUCCIÓN

La descripción del proyecto se centra en la determinación de la importancia del diseño e implementación de un manual de procedimientos para el departamento de créditos y cobranzas del Banco Bolivariano, partiendo de la necesidad del establecimiento de los aspectos contables y financieros para mejorar la liquidez, a través de la recuperación de cartera. Entre sus actividades bancarias, la empresa, al comercializar sus créditos y elementos financieros a sus clientes debe mantener un índice positivo basado en la provisión de crédito para sus depositantes más firmes, ya que este es un mecanismo para la captación de clientes y es una de las principales fuentes de generación de ingresos en el sector bancario, que es donde se desenvuelve y se desarrolla la entidad financiera. Mientras que se proporciona crédito como la principal fuente de generación de ingresos, el banco debe tener en cuenta muchas consideraciones como factores de gestión de crédito que les ayuda a minimizar el riesgo de impago que se traduce en dificultades financieras y la quiebra, situación que ya se ha hecho realidad en las actividades comerciales.

Esto se debe a la concesión de créditos que están expuestos al riesgo de incumplimiento (riesgo de interés y amortización de principal), por lo que, deben ser administrados de manera eficaz para adquirir el nivel requerido de crecimiento, la entidad y la correcta administración contable traducida en el rendimiento. Los tipos y grados de riesgos a los que está expuesta la empresa dependen de una serie de factores tales como su tamaño, complejidad de las actividades de negocio, volumen, etc. Se cree que en general, la entidad enfrenta un sistema de crédito, mercado, liquidez, operacional, de cumplimiento legal y establecimiento de riesgos regulatorios y de reputación, entre los que se conoce el riesgo de crédito como un factor clave en el impacto adverso sobre la rentabilidad y el crecimiento; por lo tanto, el éxito administrativo, contable y financiero de sus actividades comerciales se encuentra en los logros de riesgo atenuado de las políticas que implemente la institución bancaria.

# CAPÍTULO I

## PLANTEAMIENTO DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

### 1.1. Planteamiento del problema

En el Ecuador, las instituciones financieras y bancarias tienen sus propias políticas de créditos y cobranzas a la hora de otorgar créditos, todas acorde a las leyes para el sistema financiero, pero con variables que cambian en cada institución, de acuerdo a sus intereses institucionales, creando así sistemas crediticios deficientes en procesos inadecuados que generan morosidad e incobrabilidad de dineros otorgados en préstamos y créditos de diversa índoles, motivo por el que, ha hecho que las entidades que se encuentran fortaleciendo sus procesos para el acceso al crédito, implementen manuales que otorguen funcionalidad a sus servicios, y seguridad en el retorno de sus inversiones (Superintendencia de Bancos del Ecuador, 2016).

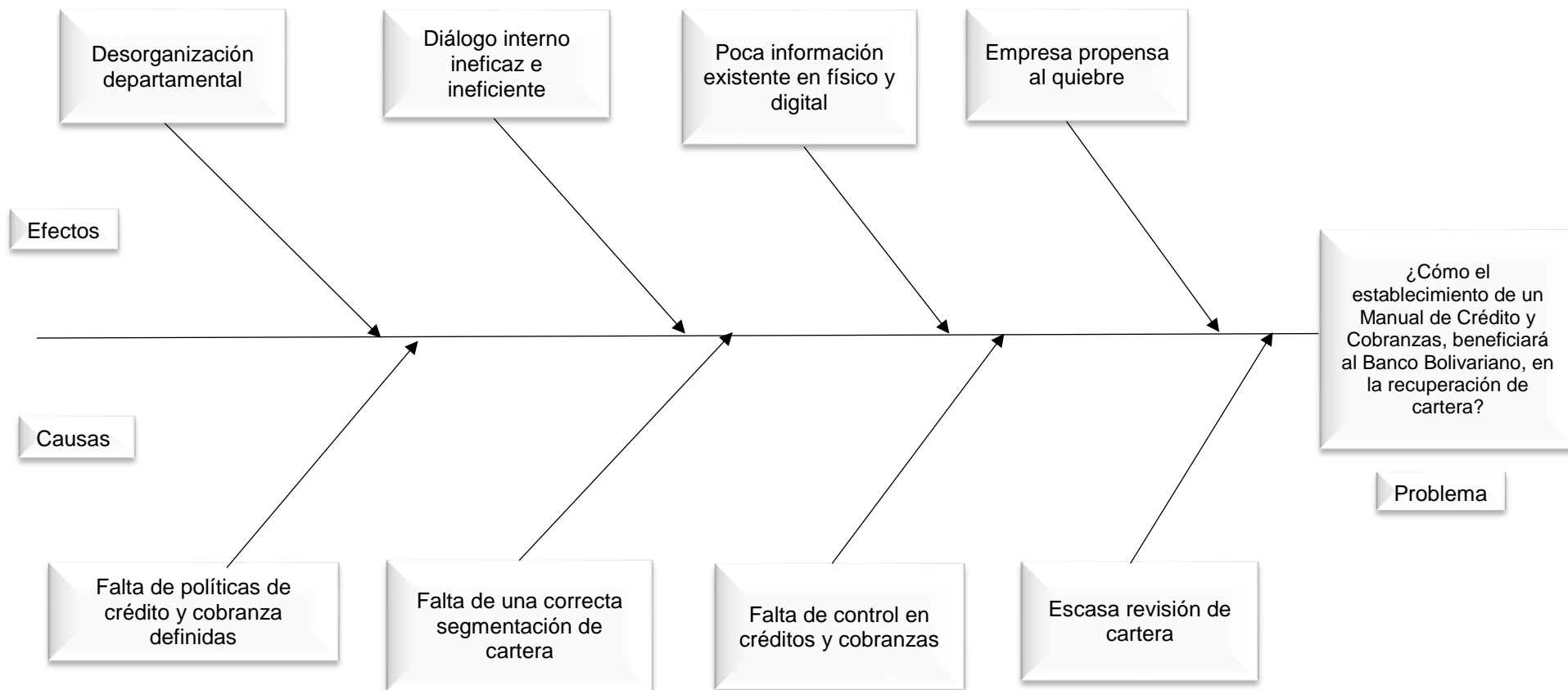
Actualmente, el Banco Bolivariano, mantiene un alto índice de cartera vencida debido a que muchos de los créditos que se otorgaron ya no existen, es decir, que el departamento de créditos y cobranzas de la entidad no ha podido recuperar los valores respectivos a las cuotas que se debió cancelar en su momento por parte de los clientes de la institución, lo que con el tiempo produjo impago y mora; generando así una cartera vencida que se ha imposibilitado de recuperar, creando una afectación directa hacia los intereses financieros del banco (Banco Bolivariano, 2016).

Esto ha dado lugar al análisis e instrumentación del crédito apropiado, lo que provoca una inadecuada calificación, pues no se cuenta con un Manual acorde a los requerimientos institucionales y del mercado objetivo de la institución. El Banco Bolivariano tiene personal segmentado para el

otorgamiento de créditos, es decir, oficiales de microcrédito, multiconsumos y de consumos, donde existe una inadecuada capacitación y entrenamiento del mismo, como consecuencia de lo anteriormente expuesto, los créditos concedidos no tienen el seguimiento apropiado que permita la recuperación oportuna, situación que ha originado que exista una lenta rotación de los flujos de efectivos, provocados por la baja recuperación de los créditos, circunstancia que ha ocasionado que el banco no tenga una liquidez suficiente y su rentabilidad se ve afectada, así como también, el retraso en la entrega de nuevos créditos, causando inconformidad en los clientes.

Siendo así, la probabilidad de morosidad aumenta a medida que los estándares de crédito no se hayan definido en la institución bancaria, por lo tanto, debe asegurarse que la gestión de cuentas por cobrar no se encuentre en retrasos. Con ello, los organigramas de los programas que denotan procesos eficientes y eficaces en la contabilidad administrativa tiene serios problemas financieros, en el aumento de la morosidad y ello afecta a las relaciones de la institución con sus clientes, debido que si existe una cartera vencida se erosiona la rentabilidad bancaria y si el pago no se hace en absoluto, entonces se incurre en una pérdida total, perjudicando en gran medida a los intereses de la entidad.

Por ello, el mayor riesgo para la cartera bancaria es otorgar créditos sin recuperarlos, por lo tanto, es necesario llevar a cabo un estudio y análisis para la recuperación de cartera del Banco Bolivariano y su rentabilidad, ya que se señala que la eficiencia y la eficacia fueron los principales retos empresariales en el ejercicio de los créditos y las cobranzas que desempeña la institución, con lo que se promueve un enfoque sobre la relación entre la estructura de capital y el rendimiento financiero y con ello definir la evaluación de las estrategias necesaria para la ventaja competitiva y sostenible en los aspectos empresariales que mantiene y desenvuelve su desempeño bancario.



**Figura 1.** Diagrama de causa y efecto

**Elaborado por:** Daniella Estefanía Delgado Valle



## **1.2. Formulación del problema**

¿Cómo el establecimiento de un Manual de Crédito y Cobranzas, beneficiará al Banco Bolivariano, en la recuperación de cartera vencida?

## **1.3. Subproblemas de investigación**

- ¿Cómo se puede controlar la afectación de la cartera bancaria?
- ¿Cuáles son los riesgos que está afrontando el Banco Bolivariano por la imposibilidad de cobros de la cartera?
- ¿Cómo la falencia segmentación de créditos y cobranzas han retrasado la recuperación de cartera de la institución?
- ¿Cómo la recuperación de cartera mejorará la liquidez del Banco Bolivariano?

## **1.4. Objetivo general**

Diseñar un manual de créditos y cobranzas destinado a la recuperación y reestructuración de cartera para el departamento de créditos y cobranzas del Banco Bolivariano en la ciudad de Guayaquil.

## **1.5. Objetivos específicos**

- Diagnosticar las falencias de los procesos de créditos y cobranzas en el Banco Bolivariano.
- Identificar los índices de morosidad e incobrabilidad que han originado atrasos y cartera en la institución.

- Definir los procesos adecuados para el departamento de créditos de la institución bancaria.
- Diseñar un manual de créditos y cobranzas que se incluya dentro de las políticas bancarias y procesales del Banco Bolivariano.

## 1.6. Delimitación del problema

La presente investigación se desarrollará en la ciudad de Guayaquil, en el sector financiero, en el Banco Bolivariano, por lo que a través del diseño e implementación del manual de créditos y cobranzas se buscará orientar la recuperación de cartera, para mejorar la liquidez de la entidad y establecer directrices para el área contable.

**Tabla 1.** Delimitación investigativa

Sector	Privado
Área	Créditos y cobranzas
Tema	Diseño e implementación de un manual de crédito y cobranzas para la recuperación de cartera del Banco Bolivariano en el periodo 2014 – 2016.
Problema	¿Cómo el establecimiento de un Manual de Crédito y Cobranzas, beneficiará al Banco Bolivariano en la recuperación de cartera?
Materia	Gestión de recuperación de cartera e impulso comercial.
Definición	Se define dentro del Banco Bolivariano.
Lugar	Guayaquil

**Elaborado por:** Daniella Estefanía Delgado Valle

## 1.7. Justificación

La presente investigación, se justifica debido a las falencias en los procesos que sostiene el departamento de créditos y cobranzas del Banco Bolivariano, puesto que, no disponen de una adecuada gestión departamental en la segmentación, especialmente para definir la capacidad de pago, nivel de endeudamiento, lo que imposibilita realizar una cobranza oportuna y a tiempo, razón por lo cual, es oportuno diseñar e implementar un Manual de Crédito y cobranzas para recuperar cartera que permitan de una forma ágil y rápida, establecer mecanismos para evitar la morosidad y perdidas en la oferta del crédito que mantiene la institución, y con ello, prevenir además que se convierta en cartera irrecuperable al mediano y largo plazo (Noguera, 2015).

Para esto, es importante que el Banco Bolivariano, además de su organigrama establecido, exista un Manual de créditos y cobranzas para la cartera vencida, que determine las actividades y funciones de cada empleado, socio directo o indirecto, basados en normas y reglamentos de las mismas. Con este manual establecido permitirá que, puedan establecer lineamientos concretos para que esta cartera vencida no vaya en crecimiento, y así se evitará que se afecte a la liquidez de la entidad bancaria en el ofrecimiento de servicios para el acceso al crédito, lo que promoverá una mejor labor con sus socios y brindar un correcto acceso al crédito (Zapatero, 2016). Por tal razón, los procesos de créditos y cobranzas que presentan falencias, han llevado al Banco Bolivariano a replantearse los procesos contables que actualmente se desarrollan en el departamento señalado, pero dicha atención se ha centrado en el impacto comercial de la mitigación que desempeña la contabilidad en el sistema financiero de la entidad, con el efecto de la gestión del crédito en la situación financiera, que forma parte vertebral de los activos empresariales, constituye la parte más relevante e importante, por lo que se debe garantizar una efectiva y eficaz administración en el manejo de todas las cuentas bancarias de los clientes (Norero, 2015).

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Fundamentación teórica**

La fundamentación teórica que sustenta este documento, se basa en las teorías y conceptualizaciones de los más destacados autores en el tema de la contabilidad y auditoría, teniendo como punto de partida los procesos contables que han conllevado a la institución bancaria a analizar la necesidad de diseñar e implementar un manual de créditos y cobranzas que regule los procesos financieros para la recuperación de cartera.

Los preceptos teóricos se han establecido con la finalidad de mejorar el área contable en cuanto a los créditos, segmentación y gestión de cobranzas, especialmente en el plano de resultados económicos, es decir, la liquidez del Banco Bolivariano a través de la planificación comercial.

Esta etapa de la investigación va a desarrollarse a través de las definiciones de las palabras clave básicas que se utilizarán en este documento, con ello se ayudará a la revisión literaria en una mejor comprensión acerca de los conceptos de riesgo y muchos tipos diferentes de riesgos bancarios que son factores fundamentales para el presente documento y desarrollo temático.

Por tal motivo, se establece la premisa que el riesgo puede aparecer en un banco, una empresa, una actividad comercial o incluso en la vida normal del ser humano y por ello, se deben tomar medidas apropiadas y oportunas para prevenirlo, debido que el riesgo existe en todas partes, especialmente para el tema, en el crédito bancario; en los negocios y banca, el riesgo se define como una posibilidad de pérdida financiera (Diccionario de Finanzas y Bancos, 2014).

### **2.1.1. Manual de créditos y cobranzas**

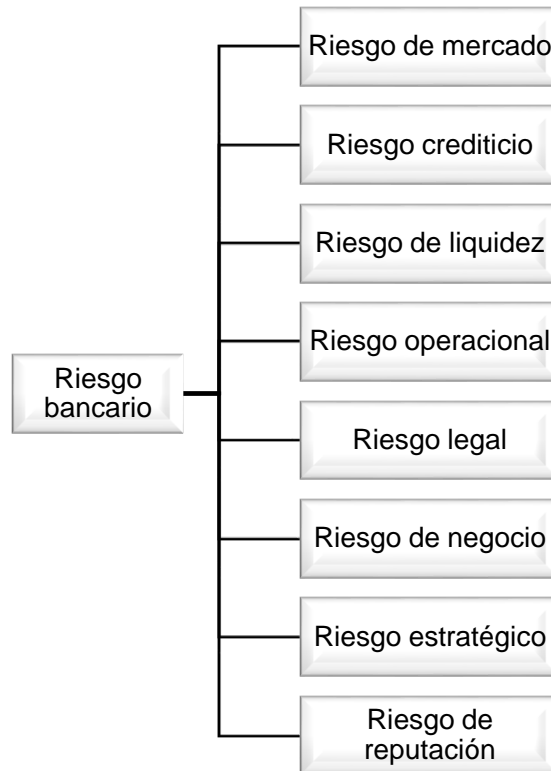
El manual de créditos y cobranzas tiene la función de prevenir el riesgo bancario en las actividades que desarrollan dichas entidades, debido que principalmente la banca se desempeña como sujeto financiero para el manejo y otorgamiento de créditos, ahorros, depósitos y demás actividades relacionadas.

Por ello, es esencial que los registros contables lleven una correcta auditoria de la gestión que se desarrolla en los departamentos vinculados al otorgamiento del crédito y la prevención de la morosidad, con un adecuado manual que prevenga el riesgo bancario y establezca un proceso para la oportuna recuperación de cartera (Carrasco, 2015).

Según los Acuerdos de Basilea II, emitidos por el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, existen tres tipos principales de riesgos en el negocio bancario. Son riesgo crediticio, riesgo de mercado y riesgo operacional (Asociación de Supervisores Bancarios de las Américas, 2016).

Los bancos tienen que lidiar con ocho tipos principales de riesgo, tal como se ha evidenciado en la figura 2, por tal razón, se puede decir que el negocio bancario es extremadamente arriesgado. Debido a que el negocio principal del banco es el préstamo, el mayor riesgo es el riesgo de crédito; entre los tipos de riesgos bancarios, el riesgo de crédito es la mayor amenaza que los bancos tienen que prevenir (Lozano, 2014).

El riesgo de crédito está muy cerca de las deudas incobrables, y esto ocurre cuando los deudores no pueden devolver sus préstamos e intereses para el banco, especialmente relacionado al cobro de cartera de tarjetas de crédito. Con el fin de evitar el riesgo de crédito, los bancos utilizarán muchas soluciones denominadas gestión del riesgo de crédito con especificaciones en manuales operacionales que les ayudarán a la recuperación de su cartera.



**Figura 2.** Tipos de riesgo bancario en operaciones financieras

**Fuente:** (Teruell, 2013)

La principal causa del riesgo de crédito es la deuda incobrable, siendo este un monto adeudado por un deudor que es improbable que se le pague, por lo que la tasa de morosidad es el porcentaje de la deuda incobrable en la deuda total de un banco o de todo el sistema bancario, siendo así, se deben estimar los criterios para evaluar un préstamo o un crédito vencido a convertirse en deuda incobrable como el aspecto fundamental en la prevención y recuperación de cartera (Domenech, 2015).

#### **2.1.1.1. Riesgo crediticio**

Aunque las instituciones financieras han enfrentado dificultades a lo largo de los años por una multitud de razones, la principal causa de problemas bancarios graves sigue estando directamente relacionada con los estándares de crédito con riesgo para los prestatarios y las contrapartes, la gestión deficiente del riesgo de la cartera o la falta de

atención a los cambios en circunstancias económicas o de otro tipo que puedan conducir a un deterioro en la solvencia crediticia de las contrapartes de un banco (Ballesteros, 2014).

El riesgo de crédito se define simplemente como la posibilidad de que un prestatario o contraparte de un banco no cumpla sus obligaciones de conformidad con los términos acordados. El objetivo de la gestión del riesgo de crédito es maximizar la tasa de rendimiento ajustada al riesgo del banco manteniendo la exposición al riesgo de crédito dentro de parámetros aceptables (Arrieta, 2015).

Los bancos necesitan administrar el riesgo de crédito inherente en toda la cartera, así como también el riesgo en créditos o transacciones individuales. Los bancos también deben considerar las relaciones entre el riesgo de crédito y otros riesgos; por ello, la gestión eficaz del riesgo de crédito es un componente crítico de un enfoque integral de la gestión del riesgo y esencial para el éxito a largo plazo de cualquier organización bancaria.

Para la mayoría de los bancos, los préstamos son la fuente más grande y más obvia de riesgo de crédito; sin embargo, existen otras fuentes de riesgo crediticio en todas las actividades de un banco, incluso en el libro bancario y en la cartera de negociación, y tanto dentro como fuera del balance general. Los bancos se enfrentan cada vez más al riesgo de crédito (o riesgo de contraparte) en diversos instrumentos financieros distintos de los préstamos, incluidas las aceptaciones, transacciones interbancarias, financiación comercial, transacciones de divisas, futuros financieros, bonos, acciones, opciones y en la extensión de los compromisos y garantías y la liquidación de transacciones (Iglesias, 2014).

Dado que la exposición al riesgo de crédito sigue siendo la principal fuente de problemas en los bancos de todo el mundo, los bancos y sus supervisores deberían poder extraer lecciones útiles de las experiencias

pasadas; razón por lo que, los bancos ahora deberían tener una gran conciencia de la necesidad de identificar, medir, monitorear y controlar el riesgo crediticio, así como también de determinar que poseen un capital adecuado frente a estos riesgos y que están adecuadamente compensados por los riesgos incurridos.

Como ya se ha mencionado, el Comité de Basilea está emitiendo este documento para alentar a los supervisores bancarios a nivel mundial a promover buenas prácticas para la gestión del riesgo de crédito. Si bien los principios contenidos en este documento son más claramente aplicables al negocio de los préstamos, deben aplicarse a todas las actividades en las que exista riesgo de crédito (Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, 2013). Las buenas prácticas establecidas en este documento abordan específicamente las siguientes áreas:

**Tabla 2.** *Prácticas para la gestión de riesgo crediticio*

<b>Supervisores bancarios a nivel mundial</b>	<b>Prácticas para la gestión de riesgo crediticio</b>
	Establecer un entorno de riesgo crediticio apropiado
	Operar bajo un proceso sólido de otorgamiento de crédito
	Mantener un proceso adecuado de administración, medición y monitoreo del crédito
	Asegurar controles adecuados sobre el riesgo de crédito.

**Fuente:** (Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, 2013)

Si bien las prácticas específicas de gestión del riesgo de crédito pueden diferir entre los bancos, dependiendo de la naturaleza y complejidad de sus actividades crediticias, un programa integral de gestión del riesgo de crédito debe abordar estas cuatro áreas. Estas prácticas también deben aplicarse junto con prácticas sólidas relacionadas con la evaluación de la calidad de los activos, la adecuación de las provisiones y las reservas, y la divulgación del riesgo de crédito.



Si bien el enfoque exacto elegido por los supervisores individuales dependerá de una serie de factores, incluidas sus técnicas de supervisión in situ y externas, y el grado en que los auditores externos también se utilizan en la función de supervisión, todos los miembros administrativos bancarios deben acordar que los principios establecidos deben utilizarse para evaluar el sistema de gestión de riesgo de crédito de un banco (Cuadrado, 2016).

Las expectativas de supervisión para el enfoque de gestión del riesgo de crédito utilizado por los bancos individuales deben ser proporcionales al alcance y la sofisticación de las actividades del banco. Para los bancos más pequeños o menos sofisticados, los supervisores deben determinar que el enfoque de gestión del riesgo de crédito utilizado es suficiente para sus actividades y que han inculcado una disciplina de retorno de riesgo suficiente en sus procesos de gestión del riesgo de crédito.

#### **2.1.1.2. Liquidez: operacional y legal**

La liquidez refleja la capacidad de una institución financiera o bancaria para financiar activos y cumplir obligaciones financieras; por ello, la liquidez es esencial en todos los bancos para cumplir con los retiros de clientes, compensar las fluctuaciones del balance y proporcionar fondos para el crecimiento. La gestión de fondos implica estimar los requisitos de liquidez y satisfacer esas necesidades de una manera rentable (Cózar, 2015).

La administración eficaz de los fondos requiere que las instituciones financieras calculen y planifiquen las demandas de liquidez a lo largo de varios períodos y consideren cómo los requisitos de financiación pueden evolucionar en varios escenarios, incluidas las adversas. Los bancos deben mantener niveles suficientes de efectivo, activos líquidos y líneas de préstamos potenciales para cumplir con las demandas de liquidez esperada y contingente.

El riesgo de liquidez refleja la posibilidad de que una institución no pueda obtener fondos, como depósitos de clientes o fondos prestados, a un precio razonable o dentro de un período necesario para cumplir con sus obligaciones financieras en temas operacionales y/o legales (Íñigo, 2016). La falta de un manejo adecuado del riesgo de liquidez puede generar rápidamente consecuencias negativas para una institución a pesar de los fuertes niveles de capital y rentabilidad, por lo que, debe organizar sus activos de liquidez tanto en los aspectos de las obligaciones legales como operacionales, por lo tanto, la administración deberá mantener políticas y procedimientos sólidos para medir y controlar de manera efectiva los riesgos de liquidez.

Un cierto grado de riesgo de liquidez es inherente a la banca; por ello, el desafío de una institución es medir con precisión y administrar prudentemente las demandas de liquidez y los puestos de financiación para respaldar de manera eficiente las operaciones diarias y satisfacer las demandas de liquidez contingente, los bancos deben:

- Establecer un programa de gestión de riesgo de liquidez apropiado.
- Asegurar que los recursos adecuados estén disponibles para financiar las necesidades de liquidez en curso.
- Establecer una estructura de financiación acorde con los riesgos.
- Evaluar exposiciones a eventos de liquidez contingente.
- Asegúrese de que haya suficientes recursos disponibles para cumplir con las necesidades de liquidez contingente.

#### **2.1.1.2.1. Programa de gestión de riesgos**

El programa de gestión del riesgo de liquidez de una institución bancaria establece el marco de gestión de la liquidez; para ello, el programa debe abarcar todos los elementos de la liquidez de un banco, desde cómo la

institución administra las necesidades rutinarias de liquidez hasta la administración de liquidez durante un evento de estrés severo (Isern, 2015). Los elementos de un programa sólido de gestión del riesgo de liquidez incluyen:

- Administración efectiva y supervisión de la junta;
- Políticas, procedimientos, estrategias y límites de riesgo adecuados para la gestión de la liquidez;
- Sistemas integrales de medición y monitoreo del riesgo de liquidez;
- Niveles adecuados de activos negociables;
- Diversa combinación de fuentes de financiación existentes y potenciales;
- Planes de financiamiento de contingencia completos;
- Planes apropiados para posibles eventos adversos; y
- Controles internos efectivos y auditorías independientes.

La formalidad y la sofisticación de los programas de gestión de la liquidez deberían corresponderse con el tipo y la complejidad de las actividades de una institución, y todas las instituciones deberían implementar programas adecuados a sus necesidades (Mendizábal, 2016).

La administración debe integrar las actividades del riesgo de liquidez en el programa general de gestión de riesgos de la institución y debe considerar los riesgos incrementales de liquidez al evaluar las estrategias comerciales nuevas o existentes. Los procesos de supervisión y gestión de riesgos sólidos (especialmente la planificación de posibles eventos adversos) son especialmente importantes cuando la administración busca estrategias de crecimiento de activos que dependan de fuentes de financiaciones nuevas o volátiles.

#### **2.1.1.2.2. Estrategias de gestión de liquidez**

Las estrategias de gestión de liquidez implican decisiones a corto y largo plazo que pueden cambiar con el tiempo, especialmente en momentos de adversos para las instituciones bancarias. Por lo tanto, la administración o gerencia debe reunirse periódicamente y considerar los costos, beneficios y riesgos de liquidez como parte de los procesos generales de planificación estratégica y presupuestación de la institución. Como parte de este proceso, la administración debería:

- Realizar evaluaciones periódicas de liquidez y rentabilidad para actividades y estrategias existentes;
- Identificar las fuentes de financiamiento primarias y contingentes necesarias para cumplir con las operaciones diarias, así como las fluctuaciones estacionales y cíclicas del flujo de efectivo;
- Asegurar que las estrategias de administración de liquidez sean consistentes con la tolerancia al riesgo expresada por la junta; y
- Evaluar los riesgos de liquidez y rentabilidad asociados con las nuevas actividades y estrategias comerciales.

#### **2.1.1.2.3. Brecha de sensibilidad**

La brecha de sensibilidad establece la diferencia entre pasivos de tasa fija y activos de tasa fija; por ello, la brecha de sensibilidad es una medida de la exposición al riesgo de tasa de interés (Lucena, 2014). La brecha de tasa de interés se utiliza para mostrar el riesgo de exposición y es utilizada por las instituciones financieras y los inversores para desarrollar posiciones de cobertura, a menudo mediante el uso de futuros de tasa de interés. Los cálculos dependen de la fecha de vencimiento de los valores utilizados en los cálculos y del período de tiempo restante antes de que los valores alcancen el vencimiento.

Tabla 3. Modelo de brecha de sensibilidad

MODELO DE SENSIBILIDAD SOBRE CAMBIOS EN TASAS DE INTERES							
Periodo	0-30	31-90	91-180	180-360	> 1 AÑO	> 5 AÑOS	TOTAL
<b>Cuentas</b>							
<b>ACTIVOS QUE PRODUCEN INGRESOS</b>							
<i>Inversiones</i>							
a un día	4,5						
a plazo							
<i>Colocaciones</i>							
en interior							
en exterior							
Prestamos			66	40,9	106,2	91,4	304,5
Aceptaciones							
Bonos a LP		46,5					46,5
Otros activos							
<b>Activos - Relativos</b>							
<b>ACTIVOS TOTALES</b>	<b>4,5</b>	<b>46,5</b>	<b>66</b>	<b>40,9</b>	<b>106,2</b>	<b>91,4</b>	<b>355,5</b>
<b>Activos total acumulativos</b>	4,5	51	117	157,9	264,1	355,5	
<b>PASIVOS QUE PRODUCEN EGRESOS</b>							
<i>Depósitos</i>							
de Ahorro	42,7						42,7
a Plazo	26,3		53,1	37,6		67,4	184,4
<i>Colocaciones</i>							
<i>Deuda</i>							
a Plazo							
Aceptaciones			3,9				3,9
<b>Pasivos - Relativos</b>							
<b>PASIVOS TOT</b>	<b>69</b>	<b>0</b>	<b>57</b>	<b>37,6</b>	<b>0</b>	<b>67,4</b>	<b>231</b>
<b>CAPITAL</b>						26,6	26,6
<b>Pasivos total acumulativos</b>	69	69	126	163,6	163,6	257,6	257,6
<b>Brecha / per</b>	64,5	-46,5	-9	-3,3	-106,2	-24	
	6,5%		115,8%	108,8%		135,6%	
<b>Brecha / cum</b>	6,5%	73,9%	92,9%	96,5%	161,4%	138,0%	

Fuente: (Ballesteros, 2014)

En el ejemplo de la tabla 3, se puede observar que brecha es igual a activos menos pasivos, por lo que, para el programa de distribución de vencimientos, se distribuye de acuerdo con el ultimo vencimiento de las

inversiones o los préstamos, y para el programa de sensibilidad de cambios en tasas de interés, pasivos con tasa flotantes se integran bajo 0 – 30 días; las cuentas corrientes no se reflejan y depósitos a plazo de acuerdo con su vencimiento. Las brechas de las tasas de interés también pueden aplicarse a las tasas de interés de los títulos públicos de dos países diferentes. A diferencia de la brecha de liquidez, que toma en cuenta todos los activos y pasivos, la brecha de tasa de interés solo se enfoca en los activos y pasivos que tienen una tasa fija (Mayoral, 2015).

Por ejemplo, un banco puede pedir prestado US\$ 100 millones por 30 días con un interés del 5%, mientras que al mismo tiempo presta US\$ 100 millones por 60 días al 5.5%. Un cálculo de brecha de tasa de interés le permitiría al banco determinar su tasa de avance de 30 a 60 días. En general, la brecha de sensibilidad es aplicada como una estrategia de negociación en la cual el participante toma prestado un valor económico en un tiempo determinado.

Esta estrategia le da al prestamista una tasa de interés general mejor ya que las tasas cortas generalmente son más bajas que las tasas largas; también en el análisis técnico, la brecha puede referirse al uso de una estrategia de brecha que analiza las existencias que muestran brechas de precios de cierres anteriores.

Para emplear una estrategia de brecha, un inversor puede escanear los precios base en busca de un espacio y observar lo que hace el stock en las primeras dos horas del día de negociación. En general, si el precio sube, indica una compra, y si baja, un corto; por ello, existen diversas variaciones de la estrategia de brecha.

La brecha de sensibilidad a la tasa de interés clasifica todos los activos, pasivos y transacciones fuera de balance por vencimiento efectivo desde una perspectiva de reinicio de tasa de interés. Una hipoteca de tasa fija de treinta años se clasificaría como un instrumento de 30 años; una hipoteca

de 15 años con una tasa fija solo para el primer año se clasificaría como un instrumento de un año. La brecha de sensibilidad a la tasa de interés compara la cantidad de activos y pasivos en cada período de tiempo en la tabla de brecha de sensibilidad de la tasa de interés.

Esta premisa ofrece una visión aproximada del riesgo de tasa de interés del balance que se analiza; razón por lo que, la brecha de sensibilidad a la tasa de interés es mucho menos precisa que la tecnología moderna de gestión de riesgo de tasa de interés donde el impacto de un cambio en la curva de rendimiento puede analizarse utilizando modelos estocásticos dinámicos para tasas de interés.

#### **2.1.1.2.4. Gestión de la posición colateral**

Los activos son una fuente clave de fondos para las instituciones financieras, ya que pueden generar importantes entradas de efectivo a través de pagos de capital e intereses. Los activos también pueden proporcionar fondos cuando se venden o cuando se utilizan como garantía para préstamos; por ello, las instituciones financieras rutinariamente pignoran activos al tomar prestado fondos u obtener líneas de crédito (Uribe, 2015).

Las instituciones deben establecer sistemas de información que faciliten el monitoreo y la gestión de los activos prometidos como garantía para los fondos prestados. Como mínimo, los informes de activos pignorados deben detallar el valor de los activos actualmente comprometidos en relación con la cantidad de seguridad requerida e identificar el tipo y la cantidad de activos no comprometidos disponibles para promesas de contribuciones.

Los sistemas de informes deben ser acordes con las actividades de endeudamiento y los planes estratégicos de la institución. Las instituciones con montos limitados de préstamos a largo plazo pueden monitorear los niveles de garantías adecuadamente mediante la revisión de informes

mensuales o trimestrales. Las instituciones con actividades importantes de pago, liquidación y compensación deben monitorear activamente las posiciones colaterales a corto, mediano y largo plazo.

Es por ello, que se debe comprender completamente todos los acuerdos de endeudamiento (contractuales o de otro tipo) que puedan requerir que el banco proporcione garantías adicionales, sustituya las garantías existentes o entregue garantías. Dichos requisitos pueden ser provocados por cambios en la situación financiera de una institución. La administración debe considerar cambios potenciales a los requisitos de garantías en las proyecciones de flujo de efectivo, pruebas de adversidad financiera y planes de financiamiento de contingencia. Las instituciones deben conocer los requisitos operativos y de tiempo asociados con el acceso a la garantía en su ubicación física (como una institución de custodia o un sistema de liquidación de valores en el que se mantiene la garantía).

#### **2.1.1.2.5. Políticas, procedimientos y notificación**

Las políticas integrales escritas, los procedimientos y los límites de riesgo forman la base de los programas de gestión del riesgo de liquidez. Todas las instituciones bancarias deberían tener políticas y procedimientos de gestión de liquidez aprobados previamente diseñados específicamente para su institución (Campos, 2013).

Incluso cuando se opera bajo una compañía matriz con planificación centralizada y toma de decisiones, los directores deben asegurarse de que la estructura, la responsabilidad y los controles para administrar el riesgo de liquidez de su institución estén claramente documentados. Los directores deben monitorear regularmente los informes que resaltan los factores de liquidez exclusivamente bancarios.

Si bien no hay razón para criticar la existencia de una planificación y toma de decisiones centralizadas, la junta directiva de cada banco tiene la



responsabilidad legal de mantener políticas, procedimientos y límites de riesgo adaptados al perfil de riesgo de cada banco individual. Al menos anualmente, las juntas deben revisar y aprobar las políticas de liquidez apropiadas. Las políticas escritas son importantes para definir el alcance del programa de gestión del riesgo de liquidez y garantizar que:

- Suficientes recursos se dedican a la gestión de la liquidez,
- La gestión del riesgo de liquidez se incorpora al proceso general de gestión del riesgo de la institución, y
- La gerencia y el consejo comparten una comprensión de las decisiones estratégicas con respecto a la liquidez.

Las políticas y procedimientos deben abordar los asuntos de liquidez (tales como cuestiones legales, regulatorias y operacionales) por separado para las entidades legales, líneas comerciales y, cuando corresponda, las monedas individuales.

#### **2.1.1.2.6. Tolerancias de riesgo**

Las políticas deben reflejar la tolerancia de riesgo de la junta y delinear las pautas cualitativas y cuantitativas apropiadas para el perfil comercial de la institución y la complejidad del balance. Las pautas de riesgo típicas incluyen:

- Vacíos de flujo de caja dirigidos sobre períodos discretos y acumulativos y bajo condiciones comerciales esperadas y adversas. Niveles esperados de activos líquidos no comprometidos.
- Medidas para ratios de cobertura de activos líquidos y límites sobre pasivos potencialmente inestables.

- Límites de concentración en activos que pueden ser difíciles de convertir en efectivo (como instrumentos financieros complejos, seguros de vida de propiedad del banco y carteras de préstamos menos vendibles).
- Límites en el nivel de préstamos, fondos intermediarios o exposiciones a proveedores de fondos individuales o segmentos de mercado.
- Financiamiento de estándares de diversificación para préstamos a corto, mediano y largo plazo y tipos de instrumentos.
- Límites en exposiciones de pasivos contingentes, como compromisos de préstamos no fondeados o líneas de crédito.
- Requerimientos de garantías para transacciones de derivados y préstamos garantizados.
- Límites en exposiciones materiales en actividades complejas (como bursatilizaciones, derivados, negociación y actividades internacionales).

La gerencia y la junta deben establecer límites de riesgo significativos y evaluar periódicamente la idoneidad de los límites establecidos (Pedraza, 2014). La gerencia debe proporcionar periódicamente a la junta, o a un comité de la junta designado, informes que comparen los resultados reales con los límites de riesgo aprobados.

#### **2.1.1.2.7. Informes de liquidez**

La información oportuna y precisa es un requisito previo para las buenas prácticas de gestión de fondos. Los informes de riesgo de liquidez deberían resaltar claramente la posición de liquidez del banco, las exposiciones al

riesgo y el nivel de cumplimiento con los límites de riesgo internos (Villanueva, 2016). En entornos comerciales normales, el personal encargado de la administración continua de liquidez debe recibir informes de riesgo de liquidez al menos diariamente, los funcionarios superiores deben recibir informes de riesgo de liquidez al menos mensualmente y la junta directiva debe recibir informes de riesgo de liquidez al menos trimestralmente.

Dependiendo de la complejidad de la combinación de negocios de la institución y del perfil de riesgo de liquidez, los informes de la gerencia pueden necesitar ser más frecuentes. Si es necesario, una institución debería poder aumentar la frecuencia de los informes con poca antelación. El formato y contenido de los informes variará según las características de cada banco y sus prácticas de administración de fondos. Por lo general, los sistemas de información de gestión e informes internos de una institución deben proporcionar información sobre:

- Las necesidades de liquidez y las fuentes de fondos disponibles para satisfacer estas necesidades a lo largo de varios horizontes de tiempo y escenarios. Estos informes a menudo se conocen como informes proforma de flujo de caja, fuentes e informes de usos, o análisis de escenarios
- Posiciones colaterales, incluidos los activos pignorados y no pignorados, y si corresponde, la disponibilidad de garantías por entidad legal, jurisdicción y exposición cambiaria.
- Fondos públicos y otros proveedores materiales de fondos (incluida información sobre tasas y plazos de vencimiento).
- Categorías de financiamiento y concentraciones.
- Rendimientos de activos, costos de responsabilidad, márgenes de interés neto y variaciones del mes y presupuesto anterior. Los informes deben ser lo suficientemente detallados como para permitir un análisis de las variaciones del margen de interés.

- Indicadores de alerta temprana para eventos de financiamiento de contingencia.
- Excepciones de política.
- Proyecciones de tasas de interés y condiciones económicas en el área comercial del banco.
- Información sobre programas de financiación sin relación o de mayor costo.
- La estabilidad de los clientes de depósitos y proveedores de fondos mayoristas.
- El nivel de activos altamente líquidos.
- Resultados de la prueba de estrés.

### **2.1.1.3. Recuperación de cartera: Deudas incobrables y riesgo de crédito**

Los negocios bancarios, como cualquier otro tipo de negocio, enfrentan riesgos, razón por lo que la banca actual no sólo recibe depósitos y concede préstamos o créditos financieros. Los bancos tienen que crear muchos productos y servicios bancarios para los clientes con la finalidad de competir con otras entidades de su misma línea comercial; esas diversas actividades del banco hacen los riesgos más complejos (Ferrer, 2014).

El mayor riesgo que los bancos podrían enfrentar es el riesgo de crédito, y éste ocurre cuando los deudores no son capaces de pagar sus préstamos, tarjetas de crédito e intereses y en cuyos departamentos de créditos y cobranzas no existen adecuados procesos de segmentación para la recuperación de la cartera.

#### **2.1.1.3.1. Deudas incobrables**

Se puede decir que la deuda incobrable es la principal causa del riesgo de crédito para el banco, por lo que, en la gestión del riesgo de crédito, los bancos necesitan controlar la deuda incobrable de muchas maneras. Al

menos los bancos tienen que ser capaces de predecir y evaluar la situación de riesgo de crédito y por esto es importante que exista una correcta segmentación para el otorgamiento del crédito y un manual que permita establecer los procesos para la prevención y recuperación de la cartera que haya caído en morosidad o en un factor de incobrabilidad (Lara, 2014).

### 2.1.1.3.2. Riesgo de crédito

La cuestión principal en la gestión del riesgo de crédito es si se aprueba la solicitud de préstamo o crédito en el acceso a tarjetas de crédito para un cliente específico o no. Sin embargo, el negocio bancario obtiene ganancias mediante préstamos, por lo que la evaluación de clientes y la evaluación de préstamos es un proceso importante, razón por lo que, un buen control de deudas malas evitará el riesgo de crédito.

**Tabla 4.** Clasificación de deudas para recuperación de cartera

	<b>Clasificación</b>	<b>Días de retraso</b>	<b>Provisión</b>
<b>A</b>	Riesgo normal	Hasta 15	1%
<b>B</b>	Riesgo potencial	De 16 hasta 30	5%
<b>C</b>	Riesgo real	De 31 hasta 60	20%
<b>D</b>	Dudosa recuperación	De 61 hasta 90	50%
<b>E</b>	Irrecuperables	Más de 90	100%

**Fuente:** (Superintendencia de Bancos del Ecuador, 2016)

Deudas de la clase D a E son las deudas incobrables y son las principales razones del riesgo de crédito para el banco en los sistemas contables que generan problemas de liquidez debido a los resultados de cartera vencida, por lo que, el manual de créditos y cobranzas ha clasificado los estándares para emprender una gestión necesaria de cobro.

En los últimos años, el aumento de las deudas de la clase D y E se está convirtiendo en un problema importante para el sistema bancario nacional, pues la mayoría de los bancos no tienen una buena preparación en cuanto al otorgamiento de tarjetas de crédito y cuando la situación de la deuda mala se convierte en grave, muchos bancos están en problemas, siendo así, la clasificación de deudas para recuperación de cartera ayuda a los departamentos contables en su enfoque operacional para definir y segmentar a los deudores (Prats, 2015).

#### **2.1.1.4. Consecuencias de la cartera impaga para las operaciones contables de la banca**

La mala deuda trae muchos problemas al banco y requiere soluciones urgentes para evitar el daño, en caso de que el proceso de cobro de deudas tome mucho tiempo, el banco tiene que enfrentar con muchas consecuencias graves. En primer lugar, la recogida de deudas lenta hará disminuir la cantidad de efectivo del banco, es decir que tendrá un impacto directo en la liquidez de la institución, debido que cuando la cantidad de efectivo no es fuerte, el banco no puede ampliar sus préstamos y otorgar ningún beneficio a sus clientes. Las empresas no podrán obtener créditos para sus operaciones, y si esta situación ocurre a través de los años, dañará el desarrollo de la economía del país (Martí, 2014).

En segundo lugar, hay muchas dificultades en la liquidación de activos, normalmente, con el fin de obtener la aprobación de las tarjetas de crédito, el cliente debe de tener activos de depósito en el banco sobre la base de la cantidad que sustente su nivel de endeudamiento (Cózar, 2015). Cuando ese cuando este crédito se convierte en la deuda incobrable, el banco tratará de liquidar esos activos para recuperar el dinero. No es una tarea fácil para el banco, de hecho, los bancos se enfrentan con muchas dificultades para liquidar esos activos (Piquer, 2015).

En Ecuador, el problema más difícil es causado por las diferencias entre muchos documentos legales en los departamentos financieros de las entidades bancarias, de acuerdo con la Superintendencia de Bancos, los bancos e instituciones financieras no están autorizados a vender los activos de depósito de los deudores directamente para recaudar dinero sin los permisos de los deudores, por lo que es improcedente el cobro de cartera vencida sino existe una correcta segmentación de la capacidad de pago del cliente y la responsabilidad de la gestión financiera que recae en los procesos establecidos en un manual (Superintendencia de Bancos, 2017).

Por último, de acuerdo con la política pública del programa anual de la Superintendencia de Bancos del Ecuador, en Resolución No. SB-CGP-2017-003, los bancos deben controlar la tasa de morosidad por debajo del 9% de la deuda total. Si cualquier banco operado tiene la tasa de morosidad superior al 9%, la SB tendrá sanciones en la escala valorativa para ese banco (Superintendencia de Bancos del Ecuador, 2016). La información sobre el banco con la alta deuda incobrable en el sistema bancario también tiene un impacto negativo en la reputación de ese banco, por lo que es fundamental que se establezcan medidas para prevenir la incobrabilidad de la cartera.

### **2.1.2. Principios generales de la gestión de riesgo de crédito a nivel bancario**

Los principios generales de la gestión del riesgo que implica el otorgamiento de tarjetas de crédito y crédito en general para la banca en el Ecuador, conllevan una gran responsabilidad de la gestión financiera que se procesa al momento de evaluar y segmentar a los clientes y su capacidad de pago, con la finalidad de llevar una correcta contabilidad en los ingresos y egresos que resultan de las actividades comunes de la institución, por ello, el manual de créditos y cobranzas es una herramienta útil para prevenir la quiebra o daño a todo el sistema bancario nacional.

### **2.1.2.1. Análisis de otorgamiento de crédito**

De manera sencilla, el crédito puede definirse como nada más que la expectativa de una suma de dinero dentro de un tiempo limitado y el riesgo de crédito es la posibilidad de que esta expectativa no se cumpla (Sarmat, 2013). Por lo tanto, la gestión del riesgo de crédito se determina en los procedimientos que el banco utilizará para evitar la pérdida de dinero y el control de la tasa de deuda incobrable.

Los aspectos de la gestión del riesgo de crédito se definen como el gran desafío para el mercado financiero mundial. Específicamente, la gestión del riesgo de crédito es un proceso de análisis cuyo objetivo es considerar al prestatario y a la facilidad de préstamo que se propone y asignar una calificación de riesgo (Iglesias, 2014).

El análisis de crédito es una poderosa herramienta para responder a la pregunta más importante de cualquier banco. Esa pregunta es si aprobar un crédito para un cliente específico o no; puesto que el negocio bancario hace que los beneficios de los créditos y los préstamos con el menor riesgo sea el objetivo que cualquier banco tiene como finalidad. En realidad, los oficiales de relaciones del banco usualmente hacen análisis de crédito en la primera ronda.

Eso es analizar el comportamiento del cliente, así como los documentos, con su experiencia, los oficiales de la relación intentan descubrir cualquier punto inusual sobre el cliente para verificar la información. Después de eso, el procedimiento de crédito y la evaluación tomará acciones y decidirá aprobar o rechazar una solicitud para la tarjeta de crédito (Alonso, 2015).

Esto proporciona una lista de las tareas y preguntas importantes que los bancos deben seguir en el análisis de crédito. Los bancos hoy en día no sólo tratan con clientes personales sino también con clientes corporativos, de hecho, los clientes corporativos generan más beneficios para el banco



con créditos muy grandes. Sin embargo, los clientes corporativos podrían convertirse en grandes deudores en caso de que sus empresas tengan problemas financieros.

Esto también da los criterios necesarios al hacer análisis de crédito como el análisis de la industria y el análisis de las cuentas de las empresas. Además de la lista de las tareas importantes y las preguntas que los bancos utilizan en el análisis de crédito, los bancos también crean otras herramientas para este fin, como el sistema de calificación crediticia interna (Rojas, 2013).

#### **2.1.2.1.1. Sistema de segmentación y clasificación crediticia**

El sistema de clasificación y segmentación de crédito interno es una herramienta poderosa que los bancos han usado para analizar los datos de los clientes y las instalaciones. El sistema de calificación crediticia interna es el sistema complejo utilizado en la aprobación segmentada de créditos, préstamos, monitoreo de cartera y reportes de gestión; estos sistemas analizan la adecuación de las reservas o capital de las pérdidas de préstamos, la rentabilidad y el análisis de los precios de los préstamos.

Con estos sistemas, el riesgo de crédito se identifica y se mide adecuadamente al solicitar una tarjeta de crédito, préstamo, o crédito general, los deudores deben proporcionar la información como identidades, datos financieros, el estado de crédito, etc., este sistema automáticamente hará cálculos basados en esa información y el resultado se llamará la tasa de crédito.

Para calcular esta tasa, el banco tiene que encontrar los factores que pueden afectar a la cartera de crédito, asignar los pesos y la suma para obtener la puntuación. En el banco de estudio de caso, un cliente calificado necesita tener al menos 8 puntos para obtener una aprobación de préstamo (adaptado de la entrevista). Para asignar la calificación de deudor, el banco

requerirá requisitos que apoyen su crédito y su capacidad de pago, además, los bancos también utilizan las políticas y estrategias para minimizar el riesgo de crédito que puede aparecer (Romanó, 2014).

#### **2.1.2.1.2. Políticas y estrategias crediticias**

Con el fin de controlar la tasa de deuda incobrable y el riesgo de crédito, cada banco tiene las políticas de crédito especificadas, normalmente, esas políticas incluirán la identificación de riesgos, la medición del riesgo, las técnicas de clasificación de riesgos, las técnicas de control de riesgos y otros documentos sobre cuestiones jurídicas.

También sobre ello, la banca señala que las políticas y estrategias de crédito son muy importantes para el funcionamiento del banco. Debido a ello, las políticas y estrategias de crédito deben ser aprobadas por la Junta Directiva del banco y deben ser revisadas anualmente para mantenerlas actualizadas (Závala, 2015).

Esas políticas son la orientación para los empleados del banco para que sean más fáciles cuando se trata de muchos tipos de préstamos, tales como clientes privados, empresas, finanzas de automóviles, hipotecas, etc., por ello, las buenas políticas de crédito que deben ser parte fundamental de un correcto manual de créditos y cobranzas, deben tener los siguientes criterios:

- Proporcionar una evaluación de crédito detallada para su otorgamiento.
- Definir el mercado objetivo, los criterios de aceptación de riesgos, la autoridad de aprobación de crédito y las directrices para la gestión de la cartera.

En esta revisión de la literatura se ha dividido el riesgo de crédito en tres tipos principales en función de sus objetivos. Las políticas del primer grupo

tienen como objetivo limitar o reducir el riesgo de crédito; el segundo tiene como objetivo clasificar los activos, mientras que el tercero tiene como objetivo la provisión de pérdidas. Sin embargo, la política más importante son las directrices para los créditos; además de las políticas de crédito, las estrategias de riesgo de crédito también son importantes para cualquier banco (Teruell, 2013).

El objetivo principal de las estrategias de riesgo de crédito es determinar la proyección de riesgo del banco, pues las estrategias de riesgo crediticio están diseñadas para optimizar el rendimiento mientras que el riesgo de crédito se mantiene dentro del límite predeterminado (Campos, 2013). Al igual que las políticas de crédito, las estrategias de crédito deben obtener la aprobación de la junta directiva del banco en las que se deben considerar los siguientes puntos fundamentales:

- Las estrategias de crédito deben incluir una declaración de la disposición del banco a otorgar facilidades basadas en el tipo de actividad económica, moneda, ubicación geográfica, mercado, mercado objetivo, sectores empresariales, nivel de diversificación y concentración, costo de deudas incobrables y costo de otorgamiento de crédito son también puntos clave que deben ser enfocados.
- Las estrategias de crédito deben delinear el riesgo general del banco relacionado con el riesgo de crédito; los planes de crédito deben basarse en varios análisis.
- Las estrategias de crédito deberían proporcionar las estrategias de precios.

#### **2.1.2.1.3. Directrices de créditos y cobranzas**

Las directrices de créditos y cobranzas son establecidas por el banco como las instrucciones oficiales de uso en la actividad principal del banco, las líneas de crédito y sus derivados (tarjetas de crédito). Las directrices,

en general, son herramientas importantes que ayudarán a los miembros del personal del banco cuando se trata de solicitudes de créditos y con ello evaluar la solvencia para que garantizará la futura y reiterada cobranza (Estarellas, 2015).

Sus pautas incluyen muchas reglas que se pueden aplicar a diversos tipos de créditos tales como financiamiento del automóvil, hipoteca, préstamo a plazo, préstamo en general, etc. Se puede decir que las directrices para créditos y cobranzas son las combinaciones de muchas políticas procesales para numerosos tipos de actividades de la banca. La política de otorgamiento de tarjetas de crédito, por ejemplo, será una lista que especifique cómo se organizan las segmentaciones y la evaluación, la aprobación, la supervisión y la recaudación. Las políticas incluyen los siguientes puntos fundamentales:

- Autorización u otorgamiento de tarjeta de crédito,
- Tipo de crédito y distribución por categoría.
- Proceso de evaluación.
- Precios y vencimientos.
- Seguimiento de clientes.
- Límite sobre el total del crédito pendiente.

Como el crédito es la tarea más arriesgada del banco, las pautas obviamente no son simples, cada tarea en las pautas de créditos y cobranzas consiste en muchos términos y condiciones y debe ser verificado por un grupo de personas en el banco, especialmente en los departamentos contables y financieros y es un proceso que toma tiempos y necesita ser hecho cuidadosamente si el banco quiere prevenir el riesgo de crédito (Ferrer, 2014).

A nivel bancario, el análisis de crédito, las políticas de crédito, las estrategias de crédito y las directrices de préstamos son los tres métodos principales que se utilizan en la gestión del riesgo de crédito. Basados en

tres métodos principales, el banco puede tener muchas maneras prácticas de controlar la deuda incobrable y el riesgo de crédito especialmente en la recuperación de cartera sobre tarjetas de crédito, que en reiteradas ocasiones se vuelve incobrable (Zapatero, 2016).

### **2.1.3. Gestión contable y auditoria para manual de créditos y cobranzas: Mecanismos de gestión de créditos**

Con el objetivo de una situación financiera sana, el aumento de la calidad crediticia, la reducción de la tasa de morosidad al nivel más bajo, tratando de acercarse gradualmente a la práctica internacional, en los últimos años, la banca nacional ha mejorado constantemente la eficiencia de las actividades crediticias, especialmente en tarjetas de crédito desde la etapa de concesión de crédito a las etapas de inspección y control del uso de préstamos, el proceso de monitoreo para la recuperación de cartera, asegurando el límite más bajo de créditos vencidos o incumplidos (Superintendencia de Bancos, 2016).

Para controlar activamente la cartera que no se ha cobrado en su debido tiempo, la banca nacional ha desarrollado sistemas y políticas, procesos de gestión de riesgos, apoyando el control del aumento requisitos que garanticen el oportuno pago. La Superintendencia de Bancos del Ecuador, emitió políticas sobre préstamos, garantías, gestión del riesgo de crédito, basados en políticas de auditoria y gestión contable, se emitió los instrumentos, normas aprobadas, procedimientos específicos para los tipos de créditos a los clientes y con ello, prevenir la cartera vencida (Domenech, 2015).

#### **2.1.3.1. Gestión del crédito (tarjetas de crédito)**

El proceso de aprobación de crédito en la generalidad de la banca nacional, recae sobre el comité central de crédito que determina la línea de

crédito máxima para un cliente, usualmente esto está referido sobre los departamentos financieros y/o contables.

Para ello, se utiliza un sistema jerárquico de toma de decisiones por el que cada nivel, desde el subdirector hasta el comité central de crédito (sólo los altos directivos) tienen un cierto rango en el que pueden trabajar sin tener que consultar niveles superiores, y esto se hace para empoderar a los gerentes de nivel inferior y también para reducir la carga de la burocracia al momento de la toma de decisiones, mayormente de la siguiente manera:

- Propuesta,
  - Aprobación
  - Desembolso de efectivo, o aprobación de documento (tarjeta de crédito)
  - Seguimiento de garantías
- Ajuste si es necesario
- Gestión de cobranzas
  - Manejo de deudas si ocurre un problema
  - Vencimiento del contrato y devolución de garantías

El proceso de concesión de crédito se desarrolla de acuerdo con la normativa vigente por parte de la Superintendencia de Bancos del Ecuador y las agencias gubernamentales pertinentes, por ello, se procede a la revisión paso a paso de cada aspecto anteriormente detallado (Superintendencia de Bancos, 2016).

#### **2.1.3.1.1. Propuesta de sujeto de crédito**

Los oficiales de crédito (conocidos como oficiales de relaciones con los clientes), recogen todo el papeleo pertinente de los clientes, utilizando esos documentos como insumos para un análisis posterior. Los clientes son totalmente responsables ante la ley por la exactitud de dichos documentos, sin embargo, la verificación de la exactitud de los documentos de los

clientes es responsabilidad del oficial de crédito (Asociación de Supervisores Bancarios de las Américas, 2016).

La información se suministra al sistema de calificación crediticia interna de la institución bancaria, analizado posteriormente por el propio oficial de crédito, quien determinará si se puede otorgar o no crédito. Si el cliente es elegible, el oficial de crédito escribirá un informe y una propuesta, los gerentes de nivel superior determinarán si el crédito debe otorgarse basado en el informe y sus propias opiniones subjetivas.

#### **2.1.3.1.2. Aprobación**

Después de que el oficial de crédito termine de evaluar las necesidades del cliente y el plan financiero, el departamento pertinente lleva a cabo la evaluación del riesgo para el otorgamiento de la tarjeta de crédito en cuestión (Domenech, 2015).

Si el crédito otorgado en el documento, es considerable más allá de una cantidad predeterminada tiene que aprobar una evaluación de riesgo completa sobre la base de la propuesta y del informe de evaluación de riesgos, el director decide si el préstamo será concedido. Todos los procedimientos legales después de este paso son estandarizados y requeridos por la ley. Los documentos firmados son cuidadosamente agrupados y archivados, así como la entrada en la base de datos de la institución bancaria.

#### **2.1.3.1.3. Desembolso de efectivo o aprobación de documento**

Después de un desembolso total o parcial del efectivo, en una base periódica, el oficial de crédito es responsable por la información relevante respecto a:

- Cómo los clientes están utilizando el fondo proporcionado/ o el documento (tarjeta de crédito).
- Si hay alguna interrupción en la entrada de efectivo del cliente.
- Si hay algún cambio en el plan financiero del cliente.

Si el oficial de crédito encuentra alguna anomalía con respecto a los ítems anteriores, debe contactar a los clientes sobre el problema e informar a los gerentes superiores con el fin de diseñar los cambios necesarios en los términos y condiciones del préstamo, todo esto con la finalidad de prevenir llegar a impago o morosidad y debe estar previsto dentro de la estructura del manual de créditos y cobranzas que adopta la institución bancaria.

#### **2.1.3.1.4. Seguimiento de garantías**

Para los garantes (incluidos los activos de terceros utilizados como garantía) que son maquinaria, equipos, edificios, etc., el oficial de crédito debe inspeccionar físicamente por daños, pérdidas, cambios de propiedad sobre una base regular. En el caso de un contrato de garantía que implique a un tercero, también debe supervisar la solidez financiera del garante en lo que se refiere a las obligaciones.

#### **2.1.3.1.5. Ajuste crediticio**

En base a las necesidades particulares y las posiciones financieras de los clientes, las condiciones de crédito pueden ser ajustadas según el cambio de la realidad económica del cliente y su nivel de endeudamiento o capacidad de pago.

#### **2.1.3.1.6. Gestión de cobranzas**

Los clientes son notificados de la fecha de vencimiento de sus pagos al menos 10 días antes. Si los clientes no pueden pagar a tiempo, caso por



caso, el oficial de crédito recomienda medidas apropiadas a sus superiores con la finalidad de evitar la morosidad.

#### **2.1.3.1.7. Manejo de deudas**

Cuando un crédito llega a ser vencido, el departamento de monitoreo de crédito informa inmediatamente al oficial de crédito de contactar a los clientes para resolver las cosas. Estos créditos son monitoreados de cerca, la calificación crediticia de los clientes es rebajada, los intereses y comisiones adicionales probablemente incurrirán, junto con una serie de otros cambios en los términos y condiciones del crédito y/o su documento. Por encima de todo, sin embargo, todas las partes involucradas deben trabajar juntas para asegurarse de que el pago vencida se cancele tan pronto como sea posible.

#### **2.1.3.1.8. Vencimiento contractual**

Después de que el crédito se paga en su totalidad, el banco libera la retención de activos y los devuelve a los clientes las garantías que hayan sido solicitadas para el otorgamiento de una tarjeta de crédito o un crédito en general. El proceso anterior ha sido ampliamente estandarizado en la banca nacional, los reglamentos y manuales de procedimientos están diseñados para eliminar la mayor confusión y ambigüedad posible.

#### **2.1.3.2. Evaluación de clientes**

El sistema de calificación crediticia interna ayuda a evaluar el crédito de manera más eficiente, manteniendo un control relativamente bueno de la cartera de crédito. Este sistema toma en consideración incluso factores externos tales como condiciones económicas, cambios regulatorios e incorpora criterios financieros y no financieros al calificar a un cliente. En todo el mundo los bancos están constantemente en la búsqueda de un

sistema más sofisticado que puede actuar esencialmente como un manual que prevenga la incobrabilidad de la cartera.

#### **2.1.3.2.1. Políticas para clientes en operaciones de crédito**

La banca ecuatoriana califica o descalifica a los clientes utilizando los siguientes criterios:

- Los clientes deben ser individuos/organizaciones elegibles para las transacciones financieras. La elegibilidad está determinada por las regulaciones pertinentes del gobierno. Los clientes deben demostrar su capacidad para pagar.
- Garantías deben ser capaces de ser negociados, su estado de propiedad debe ser inequívoca.
- La duración de los créditos debe ser adecuada con cada producto financiero respectivo.

Los clientes estratégicos con fuertes respaldos financieros según el sistema de calificación crediticia interna nacional, serán considerados clientes preferidos que disfrutan de tratamientos especiales, pero no limitado a condiciones más favorables para otorgar crédito, menores intereses y tarifas, productos y servicios personalizados, etc., (Asociación de Supervisores Bancarios de las Américas, 2016).

#### **2.1.3.2.2. Políticas para garantías – garantes**

El manual de créditos y cobranzas debe reservarse el derecho de decidir si concede o no crédito a los clientes. La gran mayoría de los créditos deben estar garantizados poniendo un asimiento en los garantes; las condiciones para que un activo se utilice como garantía son numerosas y los principios más importantes son:

- Las garantías deben estar bajo la propiedad legal de los prestatarios o de un tercero involucrado en el proceso y;
- Las garantías se pueden vender y/o negociar con relativa facilidad.

#### **2.1.3.2.3. Sistema de supervisión e inspección de créditos**

El departamento de gestión de riesgos fue establecido dentro de los fundamentos literarios del contexto de la gestión contable, con el propósito de monitorear todas las operaciones internas del banco para evaluar el cumplimiento de las políticas y procedimientos y reglamentos. En teoría, tales operaciones pueden ser efectivas en la detección y manejo de violaciones. Además, todo el personal a nivel de gestión es también responsable de las operaciones de supervisión e inspección dentro de la organización bancaria.

#### **2.1.3.2.4. Sistema de recolección de información crediticia**

Actualmente en la banca nacional, la recolección de información de crédito es realizada por el departamento financiero y sus oficiales de crédito. Los agentes de crédito acceden de manera proactiva a los clientes y los despliegan, encuentran la información necesaria para las actividades de crédito y los supervisan, además de administrar el detalle, la exactitud y la confidencialidad de esta información.

Los sistemas de información de crédito recopilados por diferentes agentes de crédito, de diversas fuentes son necesarios y obligatorios para la garantía. Además de la información recopilada, los oficiales de crédito sólo están respaldados por la información de crédito central de los bancos. Esta limitación de la falta de información había hecho difícil y menos exacto para la evaluación y clasificación de los clientes de crédito y sin ella, se pondría en riesgo el cobro de los activos y pagos por los servicios crediticios.

### **2.1.3.3. Establecimiento del manejo de créditos y cobranzas**

En el establecimiento de un manual de créditos y cobranzas, en el departamento correspondiente, se establece mediante un grupo compuesto por el propio director, un subdirector y dos especialistas estarían a cargo del manejo de la cartera incobrable. El grupo identifica proactivamente el riesgo correcto; los créditos o préstamos riesgosos para el cliente son una de las características, a continuación, expuestas:

- Clasificar el resultado de la segmentación y disposiciones bancarias y las regulaciones crediticias en cada período.
- Los créditos que han sido manejados por la reserva de provisión no pueden cobrarse y actualmente se registran en el balance general como pérdida.

Los créditos que aún no han sido clasificados como impagos, tienen algunos signos de riesgo, tales como:

- La producción del negocio del cliente ha sido interrumpida, cesada (debido a la pérdida de clientes, los productos pierden su competitividad, huelgas, pérdidas continuas, el sector empresarial en riesgo)
- Los proyectos de los clientes se enfrentan con el problema de dificultades como retraso o finalización contractual.
- Los clientes usan el préstamo o crédito, en los propósitos equivocados que conducen a un desequilibrio en su situación financiera (utilizando capital a corto plazo para inversiones a largo plazo).
- Los clientes no están dispuestos a cooperar (no proporcionar informes oportunos según se requiera, actos de omitir u ocultar la información, falta de voluntad de tomar todas las fuentes de flujo de efectivo para pagar la deuda).

- El cliente o la persona del representante legal, demandada, puede afectar su capacidad para pagar.

El monitoreo especial se realizaría dentro de la tipificación del manual de créditos y cobranzas para la inspección con frecuencia de las operaciones de los prestatarios y con ello, exigir que los créditos se cancelen para así recuperar cartera y continuar otorgando crédito con condiciones más estrictas, como aumentar la garantía, cambiar las formas de otorgar crédito o aumentar el control de los préstamos.

## **2.2. Marco conceptual**

### **2.2.1. Crédito comercial**

El crédito comercial se ha conceptualizado sobre un número que indica si una persona, natural o jurídica es un buen candidato para prestar o ser sujeto de crédito, y con ello hacer negocios. Los puntajes de crédito comercial, se basan en las obligaciones de crédito y los historiales de reembolso de la compañía con prestamistas y proveedores; cualquier presentación legal, tales como gravámenes fiscales, sentencias o quiebras; y sobre ello, cuánto tiempo ha funcionado la con crédito la persona natural o jurídica; tipo y tamaño de negocios; y el rendimiento de pago en relación con el de empresas similares (Mendoza, 2014).

Por ello, se define que una persona natural o jurídica tendrá un buen si paga sus cuentas a tiempo, se mantiene fuera de problemas legales y no incurre en demasiada deuda. Si desea obtener un crédito, un factor que el prestamista consideraría es el crédito comercial, también analizaría los ingresos, ganancias, activos y pasivos, y el valor colateral (garante). En el caso de pequeñas empresas, el prestamista podría verificar los puntajes de crédito de la empresa y del propietario, ya que las finanzas personales y comerciales de los propietarios de pequeñas empresas suelen estar estrechamente entrelazadas.

### **2.2.2. Cobranza**

Se ha conceptualizado a la gestión de cobranzas como el proceso de recuperación de cantidades adeudadas a una empresa por sus clientes. Además, también se puede definir como la presentación de un cheque o giro para el pago y, posteriormente, el recibo de su monto en efectivo o como ingreso de crédito. O se puede definir como la transferencia de cuentas morosas o vencidas a una agencia de cobro (o un departamento especial establecido para tal fin) para la recuperación total o parcial del importe.

### **2.2.3. Banco**

Se define a un banco como una entidad o establecimiento autorizado por un gobierno para aceptar depósitos, pagar intereses, realizar cheques sin cargo, otorgar préstamos, actuar como intermediario en transacciones financieras y proporcionar otros servicios financieros a sus clientes, los cuales deben someterse a las condiciones crediticias y de gestión bancaria para poder realizar sus transacciones, y estas entidades a su vez están reguladas por organismos del Estado especializados para el sector financiero y bancario.

### **2.3.4. Gestión financiera**

Es la planificación, dirección, monitoreo, organización y control de los recursos monetarios de una entidad financiera o bancaria; generalmente está centralizado en un departamento de créditos, cobranzas o financiero, según lo haya determinado la organización de la institución, y sirve para establecer las directrices que guían a los clientes de la banca frente a sus acreedores.

### **2.3.5. Tasa de interés**

Una tasa de interés es el porcentaje del principal que cobra el prestamista por el uso de su dinero. El principal es la cantidad de dinero prestado; como resultado, los bancos le pagan una tasa de interés sobre los depósitos. Cualquiera puede prestar dinero y cobrar intereses, pero generalmente son bancos. Estos usan los depósitos de ahorros o cuentas corrientes para financiar préstamos y con ello pagan las tasas de interés para alentar a las personas a hacer depósitos.

Los bancos cobran a los prestatarios una tasa de interés un poco más alta que la que pagan a los depositantes para que puedan obtener ganancias. Al mismo tiempo, los bancos compiten entre sí tanto para los depositantes como para los prestatarios. La competencia resultante mantiene las tasas de interés de todos los bancos en un rango estrecho de unos a otros.

### **2.4. Marco legal**

La legislación nacional ha regulado e institucionalizado el control del Estado sobre las actividades comerciales del sistema financiero y bancario en el Ecuador, estableciendo normas y decretos a través de organismos de control que se encargan de expedir directrices para controlar las tasas de interés, gestión bancaria, control de depósitos, origen y destino del dinero de los depositantes y de la institución; entre otros, que están normados con el objetivo de garantizar la licitud de los bienes, dinero y demás activos asociados al sistema bancario.

Con esto se establece un sistema bancario y financiero legal, con un origen y destino de activos que no provengan de actividades delictivas como lavado de dinero, previniendo así al Estado de irregularidades bancarias, y garantizando a la ciudadanía que el manejo de sus depósitos

y dinero en general, está siendo observado y regulado por el Estado para el cuidado de los intereses ciudadanos.

Es por ello, que en concordancia con el Plan de Desarrollo Nacional, para el periodo 2017 – 2021, en el objetivo 8 y 12, que establece la consolidación del sistema económico social y solidario, de forma sostenible para garantizar la soberanía y la paz, profundizar la inserción estratégica en el mundo, sobre el inciso 1, sobre el cual indica el incremento de las capacidades institucionales para la programación de la liquidez y la generación de la regulación monetaria y financiera, sobre la cual se fundamentan las siguientes normativas.

#### **2.4.1. Ley General de Instituciones Financieras**

Esta Ley nacional se ha legislado para la definición y función de la institucionalidad del sistema financiero ecuatoriano, con el fin de regular su establecimiento y actividades en el ejercicio comercial destinado para la banca e instituciones financieras, tales como cooperativas de ahorro y crédito, definiendo a la Superintendencia de Bancos como el órgano competente para su regulación y control, tal como lo establecen los siguientes artículos:

*Artículo 1.- la ley regula la creación, organización, actividades, funcionamiento y extinción de las Instituciones del sistema financiero privado, así como la organización y funcionamiento de la Superintendencia de bancos, entidad encargada de la supervisión y control del sistema financiero en Todo lo cual se tiene presente la protección de los intereses del público.*

*Artículo 2.- son instituciones financieras privadas: a. Bancos; b. Sociedades financieras; c. Asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda; y, d. Cooperativas de ahorro y crédito que realizan intermediación financiera con el público.*

*De los activos y de los límites de crédito*



*Artículo 29.- Toda institución del sistema financiero deberá observar las normas que sobre la calidad de los activos y los límites de crédito hallan previstos en la Ley y las normas que expida la Superintendencia de Bancos para vigilar el cumplimiento de lo establecido sobre esta materia (Reglamento a la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, 2014).*

Esta normativa que le otorga a la Superintendencia de Bancos la facultad de supervisar y controlar a las entidades que conforman el sistema financiero nacional, se sustenta sobre este articulado legal, específicamente en el título II, de los activos y de los límites de crédito para las funciones y límites de las entidades que dentro de su ejercicio comercial realizan préstamos y emiten tarjetas de crédito.

Los bancos no solo están regulados en términos de su balance y sus ratios de capital, sino también de su conducta. Los bancos deben cumplir con las mismas leyes antidiscriminatorias que cualquier otro negocio, por ello la legislación nacional obliga efectivamente a los bancos a prestar más a las comunidades de menores ingresos y asegurar el crédito a la sociedad, según los niveles de ingresos que este sector comercial haya obtenido.

Asimismo, existen normas para garantizar que los bancos divulguen adecuadamente las tasas, los costos y los términos de los préstamos, divulguen los términos de las cuentas de ahorro y se conduzcan de forma transparente con las transacciones electrónicas. Los bancos también deben cumplir con las leyes que limitan las tasas de interés legales que pueden cobrar. La regulación bancaria se origina en preocupaciones microeconómicas sobre la capacidad de los acreedores bancarios (depositantes) para monitorear los riesgos que se originan en el lado de los préstamos y de las preocupaciones micro y macroeconómicas sobre la estabilidad del sistema bancario en el caso de una crisis bancaria.

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. Enfoque**

El enfoque de la investigación, se define en el diseño que se ha utilizado en referencia al método cualitativo – cuantitativo de comparación y estadística, conforme al análisis para el Banco Bolivariano de la ciudad de Guayaquil, con la finalidad de definir los procesos y etapas administrativos - financieros en la gestión de cobranzas de la institución, y con ello, mejorar su tasa de retorno y establecer las directrices para la recuperación de la cartera, en prevención del riesgo comercial, con una metodología adecuada que prevenga de dichas falencias procesales al momento de establecer lineamientos y correctivos para la empresa.

#### **3.2. Tipo de investigación**

Se ha realizado una investigación de tipo descriptivo, conforme al análisis del área de cobranzas; ya que se ha buscado establecer un proceso acorde a los intereses comerciales de la entidad bancaria y que promueva beneficios en la relación entre el banco y sus clientes, para el mejoramiento del desarrollo de sus actividades.

El presente análisis basado en las definiciones de los métodos y técnicas de investigación detalladas a continuación, que fortalecerá la síntesis del caso del departamento de cobranzas del Banco Bolivariano, con la finalidad de abordar el mejoramiento de liquidez empresarial.

### **3.2.1. Método Científico**

El método científico ha sido el estándar adecuado para las investigaciones científicas, proyectos de titulación, tesis de grado, etc. Es la forma en que los investigadores llegan correctamente a los nuevos conocimientos y actualizan sus conocimientos previos. Consiste en la observación sistemática, la medición, el experimento y la formulación de preguntas o hipótesis, basadas en los siguientes puntos: formular hipótesis, recolectar datos, prueba de hipótesis, conclusión. El método científico se usa en todas las ciencias, por ello los investigadores hacen preguntas diferentes y realizan diferentes pruebas. Sin embargo, usan el mismo enfoque central para encontrar respuestas que son lógicas y están respaldadas por evidencia.

### **3.2.2. Método inductivo**

El método inductivo es el método deductivo invertido. El método deductivo comienza con unas pocas afirmaciones verdaderas (axiomas) con el objetivo de probar muchas declaraciones verdaderas (teoremas) que lógicamente se derivan de ellas. El método inductivo comienza con muchas observaciones de la naturaleza, con el objetivo de encontrar algunas declaraciones poderosas sobre cómo funciona la naturaleza (leyes y teorías). Este método se aplica al presente proyecto, debido a que se adecua a las fundamentaciones literarias que aportan al control del departamento de créditos y cobranzas de la entidad objeto de estudio, optimizando sus preceptos en la gestión de regulación y control que el Estado ejerce sobre las entidades bancarias.

### **3.2.3. Técnicas**

La técnica utilizada ha sido la encuesta, y se efectuó con autorización de la gerente del Banco Bolivariano, a través de un esquema de cuestionamientos referidos a la gestión y procesos que ha seguido la

empresa en la recuperación de la cartera vencida, y procesos de gestión de cobranzas, entre ellos y el departamento encargado.

### **3.2.3.1. Investigación de Campo**

Cualquier actividad asociada a dar como resultado una recolección de datos destinada a la recogida primaria (original o no disponible) de datos, utilizando métodos tales como cara a cara, encuestas, entrevistas, teléfono y postales, mediante una observación directa de la situación de estudio sobre la cual se está realizando la investigación. La investigación de campo es bastante poderosa porque le permite al investigador ver lo que hacen las personas en lugar de escuchar lo que tienen que decir, dado que, lo que las personas dicen rara vez coincide con lo que hacen, por lo cual este tipo de investigación es oportuna para llegar a conocer una situación y tomar acciones correctivas.

### **3.2.3.2. Estudio de campo**

Para prepararse para el estudio de campo, una vez que se han identificado el tipo de investigación y dónde se va a realizar, se debe determinar qué herramientas desea usar para capturar los datos. Por lo general, el investigador lleva a cabo todas las visitas, conforme a las tareas especiales, como tomar notas, fotografía, captura de video y audio u observar partes específicas del proceso de estudio. Durante la investigación de campo se realizará la visita previa a las instalaciones del Banco Bolivariano, en el departamento de Gerencia y finalmente la tabulación de la información.

### **3.2.3.3. Tiempo de estudio de campo**

La autora del análisis de caso realizó el estudio de campo, donde se llevó a cabo la reunión para coordinar la encuesta con en el departamento contable – financiero del banco bolivariano, tomando como medida de

tiempo en 1 semana. Con ello, se ha llevado a cabo el periodo de encuestas a los protagonistas del caso. De ésta forma, se da el inicio a la encuesta, y posteriormente se procederá con la digitación de la información.

### **3.3. Unidades de observación**

#### **3.3.1. Universo y muestra**

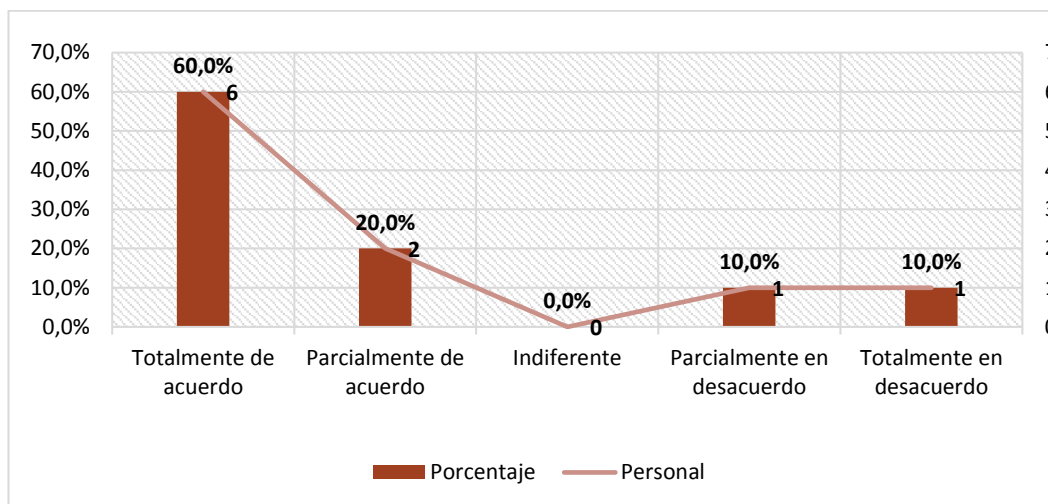
El universo definido para la encuesta se obtiene de todo el personal de la entidad bancaria, y la muestra se basa en el personal encuestado, referido a 10 colaboradores del departamento de crédito y cobranzas comprendido a los años 2014 - 2016, lo que se realizará por medio de encuestas ya planificadas.

### **3.4. Instrumentos de recolección de información**

#### **3.4.1. Cuestionario de encuesta**

El análisis de caso, está estructurado por 10 preguntas, la cual van detalladas de manera cerrada para obtener la información concisa y directa, con lo que se espera determinar sus respectivas respuestas, en base al servicio que el departamento de cobranza brinda a los clientes del banco bolivariano. La investigación de encuestas es un método comúnmente utilizado para recopilar información sobre una población de interés. Hay muchos tipos diferentes de encuestas, varias formas de administrarlas y muchos métodos de muestreo. Hay dos características clave de la investigación de encuestas: Cuestionarios: una serie predefinida de preguntas utilizadas para recopilar información de individuos y muestreo: una técnica en la que se selecciona un subgrupo de la población para responder las preguntas de la encuesta; la información recopilada se puede generalizar a toda la población de interés, para la cual se desarrolla el presente proyecto de titulación.

**1. ¿Conoce usted el proceso interno de políticas de créditos y cobranzas que mantiene la entidad bancaria para sus clientes en el acceso al crédito y recuperación de cartera?**



**Figura 3.** Primera pregunta de encuesta  
**Elaborado por:** Daniella Estefanía Delgado Valle

**Tabla 5.** Datos de primera pregunta

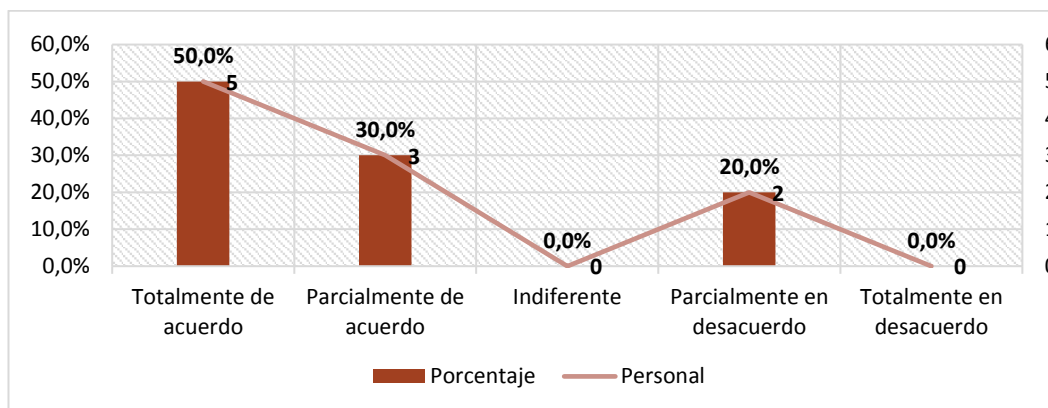
Opción	Porcentaje	Personal
Totalmente de acuerdo	60,0%	6
Parcialmente de acuerdo	20,0%	2
Indiferente	0,0%	0
Parcialmente en desacuerdo	10,0%	1
Totalmente en desacuerdo	10,0%	1
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>10</b>

**Elaborado por:** Daniella Estefanía Delgado Valle

**Análisis**

El 60% de los encuestados del departamento de créditos y cobranzas del Banco Bolivariano, ha respondido conocer el proceso interno de políticas de créditos y cobranzas que mantiene la entidad respecto de sus clientes, por lo que se estima que existe un 40% que lo conoce de manera parcial o insatisfactoria, razón por lo que es procedente que se defina un manual de políticas de créditos y cobranzas para la entidad bancaria, con el propósito de mejorar sus procesos financieros y recuperar cartera.

**2. ¿Está usted de acuerdo con los requerimientos de información que solicita el departamento de crédito y cobranzas para beneficiar al cliente con una tarjeta de crédito o préstamo?**



**Figura 4.** Segunda pregunta de encuesta  
**Elaborado por:** Daniella Estefanía Delgado Valle

**Tabla 6.** Datos de segunda pregunta

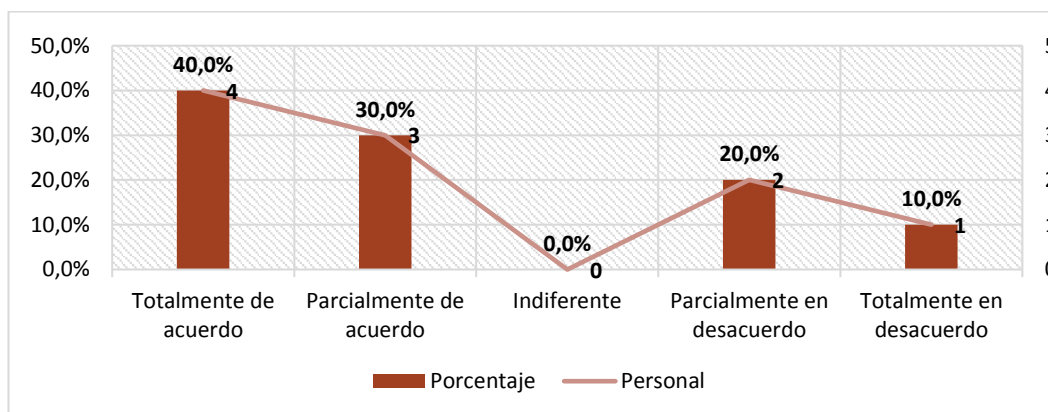
Opción	Porcentaje	Personal
Totalmente de acuerdo	50,0%	5
Parcialmente de acuerdo	30,0%	3
Indiferente	0,0%	0
Parcialmente en desacuerdo	20,0%	2
Totalmente en desacuerdo	0,0%	0
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>10</b>

**Elaborado por:** Daniella Estefanía Delgado Valle

## Análisis

El 50% del personal encuestado del departamento de créditos y cobranzas del Banco Bolivariano, ha respondido estar totalmente de acuerdo con los requerimientos de información que solicitan para beneficiar a los clientes con una tarjeta de crédito o préstamo; un 30% se pronunció como parcialmente de acuerdo y un 20% dijo estar parcialmente en desacuerdo, lo que evidencia que existe una mitad del personal que estima necesario que se fortalezcan los requisitos para que las personas que accedan a este tipo de crédito puedan responder con sus pagos de manera puntual y con ello evitar la mora y/o cartera impaga, que a corto y largo plazo causa un efecto negativo en la rentabilidad de la institución bancaria.

### 3. ¿Está usted de acuerdo con la política de crédito del Banco que permite un tiempo de morosidad para pagos de tarjetas o créditos?



**Figura 5.** Tercera pregunta de encuesta  
**Elaborado por:** Daniella Estefanía Delgado Valle

**Tabla 7.** Datos de tercera pregunta

Opción	Porcentaje	Personal
Totalmente de acuerdo	40,0%	4
Parcialmente de acuerdo	30,0%	3
Indiferente	0,0%	0
Parcialmente en desacuerdo	20,0%	2
Totalmente en desacuerdo	10,0%	1
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>10</b>

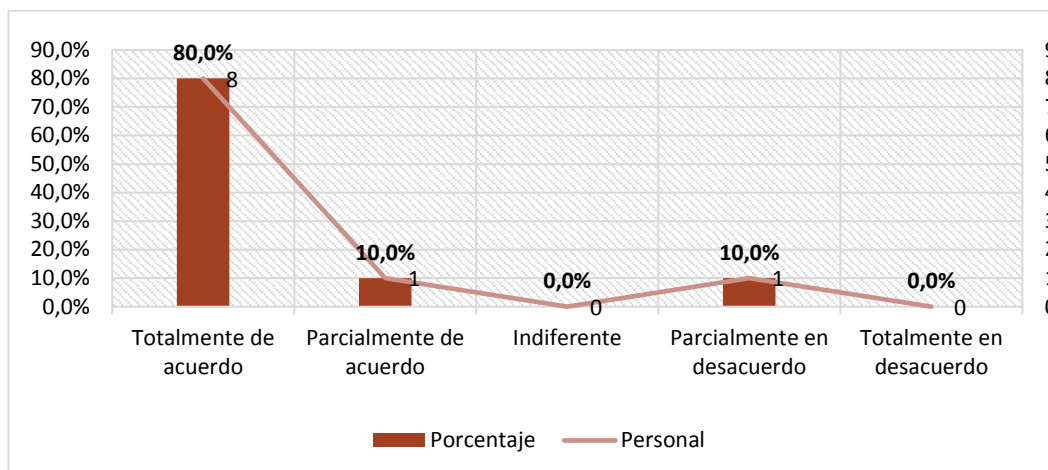
**Elaborado por:** Daniella Estefanía Delgado Valle

### Análisis

El 40% de los encuestados ha dicho estar de acuerdo con la política de crédito que permite un tiempo de morosidad para pagos de tarjetas o créditos, ya que lo consideran un tiempo prudente; un 30% ha dicho estar parcialmente de acuerdo y un 30% ha dicho estar parcialmente y totalmente en desacuerdo, debido a que estos atrasos en los pagos de sus responsabilidades económicas por parte de los clientes, generan que la cartera a cobrar se vuelva en reiteradas ocasiones impaga, por lo que crea una afectación directa a la rentabilidad empresarial, además, por ello estiman necesario que se implemente un manual de créditos y cobranzas que regule dichos procesos en el otorgamiento de créditos y con ello evitar altos índices de morosidad o imposibilidad de cobranza.



#### 4. ¿Estima usted necesario que el departamento de créditos y cobranzas debería ser capacitado periódicamente para actualizar procesos de gestión de crédito?



**Figura 6.** Cuarta pregunta de encuesta  
**Elaborado por:** Daniella Estefanía Delgado Valle

**Tabla 8.** Datos de cuarta pregunta

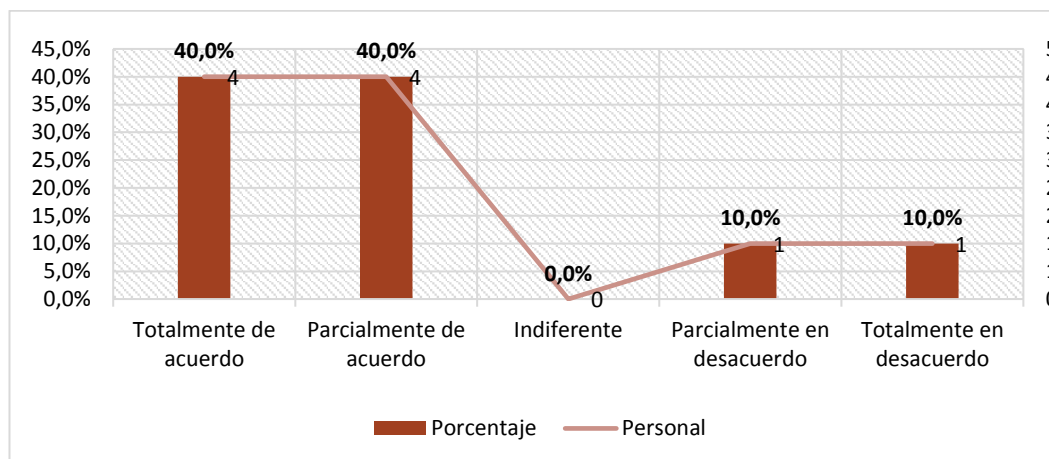
Opción	Porcentaje	Personal
Totalmente de acuerdo	80,0%	8
Parcialmente de acuerdo	10,0%	1
Indiferente	0,0%	0
Parcialmente en desacuerdo	10,0%	1
Totalmente en desacuerdo	0,0%	0
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>10</b>

**Elaborado por:** Daniella Estefanía Delgado Valle

### Análisis

El personal encuestado, se ha pronunciado en un 80% de acuerdo en que deberían ser capacitados de manera periódica con la finalidad de actualizar procesos de gestión de crédito, debido que consideran que ello elevaría el nivel de profesionalismo en el departamento, con mejores revisiones de casos y solicitudes, en cuanto a los clientes y el acceso a tarjetas de crédito, préstamos y demás elementos relacionados a los aspectos laborales del área de crédito, razón por lo que, consideran importantísimo que exista una capacitación que beneficiará a la institución bancaria y al personal involucrado.

**5. ¿Considera usted que los pasos que sigue la entidad bancaria sobre visitas, notificación vía e-mail, llamadas telefónicas y notificación legal, son los adecuados en la recuperación de cartera?**



**Figura 7.** Quinta pregunta de encuesta  
**Elaborado por:** Daniella Estefanía Delgado Valle

**Tabla 9.** Datos de quinta pregunta

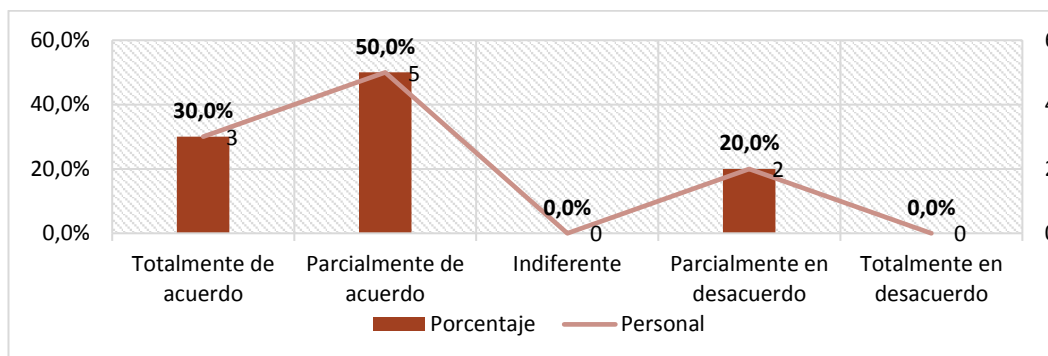
Opción	Porcentaje	Personal
Totalmente de acuerdo	40,0%	4
Parcialmente de acuerdo	40,0%	4
Indiferente	0,0%	0
Parcialmente en desacuerdo	10,0%	1
Totalmente en desacuerdo	10,0%	1
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>10</b>

**Elaborado por:** Daniella Estefanía Delgado Valle

**Análisis**

El personal del departamento de créditos y cobranzas del Banco Bolivariano se ha demostrado dividido en esta pregunta, puesto que un 40% se pronuncia como totalmente de acuerdo y un 40% como parcialmente de acuerdo; asimismo, un 20% ha dicho estar parcialmente y totalmente en desacuerdo, en conjunto, lo que evidencia la división de criterios. Por ello, los encuestados han expresado que aunque consideran necesarios dichos pasos a seguir para la cobranza, estiman que debería regularse este proceso, con pasos definidos a seguir en un manual que establezca de manera progresiva cada etapa en la recuperación de cartera.

**6. ¿Está de acuerdo con el proceso de suspensión inmediata del crédito y con ello proceder al cobro de intereses como medida primaria en el cobro de cuentas vencidas?**



**Figura 8.** Sexta pregunta de encuesta  
**Elaborado por:** Daniella Estefanía Delgado Valle

**Tabla 10.** Datos de sexta pregunta

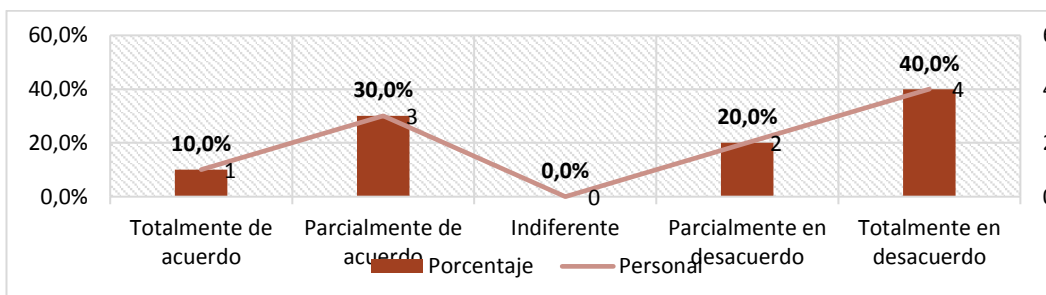
Opción	Porcentaje	Personal
Totalmente de acuerdo	30,0%	3
Parcialmente de acuerdo	50,0%	5
Indiferente	0,0%	0
Parcialmente en desacuerdo	20,0%	2
Totalmente en desacuerdo	0,0%	0
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>10</b>

**Elaborado por:** Daniella Estefanía Delgado Valle

**Análisis**

El 50% ha dicho estar parcialmente de acuerdo con la suspensión inmediata del crédito y cobro de intereses como paso siguiente en el cobro de cuentas vencidas; un 30% dijo estar de acuerdo y un 20% se pronunció como parcialmente en desacuerdo. Con ello, se estima que el personal se encuentra dividido respecto a los pasos a seguir en cuanto a la suspensión del crédito y cobro de intereses en un determinado tiempo preestablecido, por lo que se evidencia la necesidad de una regulación y estructuración de un manual que defina los pasos a seguir para los créditos y cobranzas de la institución en su labor de recuperación de cartera, siendo un elemento que beneficiará a los intereses institucionales y a sus clientes en la prevención del riesgo al crédito que no podrán pagar.

**7. ¿Actualmente la entidad bancaria cuenta con un manual de políticas para los créditos y cobranzas que definan los procesos contables y financieros?**



**Figura 9.** Séptima pregunta de encuesta  
**Elaborado por:** Daniella Estefanía Delgado Valle

**Tabla 11.** Datos de séptima pregunta

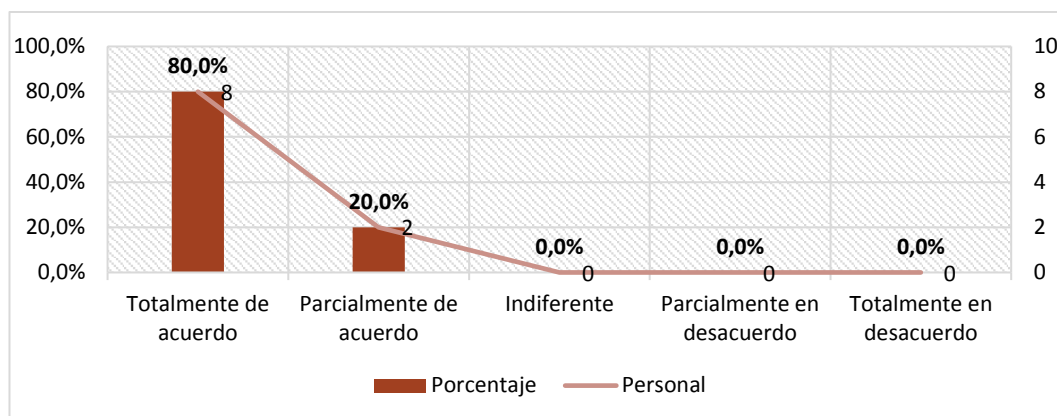
Opción	Porcentaje	Personal
Totalmente de acuerdo	10,0%	1
Parcialmente de acuerdo	30,0%	3
Indiferente	0,0%	0
Parcialmente en desacuerdo	20,0%	2
Totalmente en desacuerdo	40,0%	4
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>10</b>

**Elaborado por:** Daniella Estefanía Delgado Valle

**Análisis**

El 40% del personal encuestado ha dicho estar totalmente en desacuerdo con dicha premisa, sobre si la entidad bancaria cuenta con un manual de políticas para los créditos y cobranzas que definan los procesos contables y financieros; un 20% dijo estar parcialmente en desacuerdo y un 40% dijo estar totalmente de acuerdo y parcialmente de acuerdo en conjunto, debido a que no cuentan con un manual específico que defina los procesos contables y financieros en relación con los créditos y cobranzas que realiza la entidad bancaria, razón por lo que existen muchos procesos hechos de manera empírica o basadas en procesos costumbristas pero que no han podido implementar una uniformidad de pasos a seguir para la gestión de los procesos contables y financieros relacionados a las actividades económicas del banco y cartera por cobrar.

**8. ¿Estaría de acuerdo que exista mayor control en el departamento de créditos y cobranzas por medio de una auditoria supervisada por la entidad estatal competente, con el fin de beneficiar a los clientes y a la entidad bancaria?**



**Figura 10.** Octava pregunta de encuesta  
**Elaborado por:** Daniella Estefanía Delgado Valle

**Tabla 12.** Datos de octava pregunta

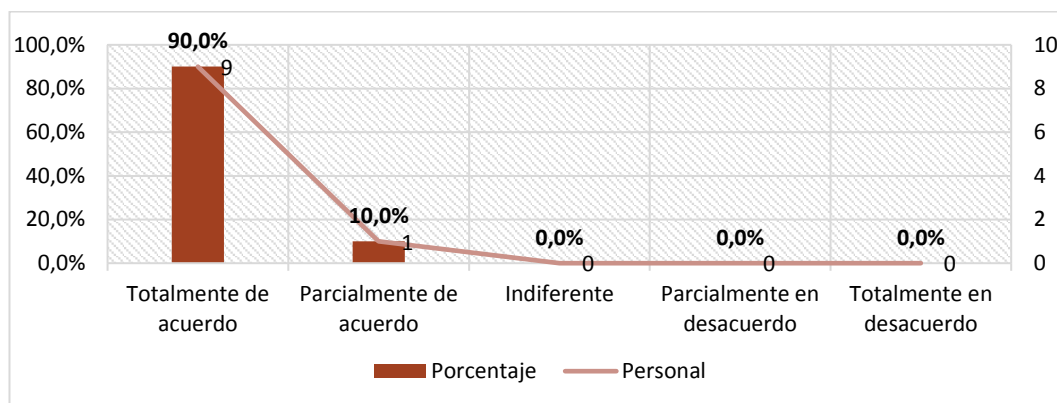
Opción	Porcentaje	Personal
Totalmente de acuerdo	80,0%	8
Parcialmente de acuerdo	20,0%	2
Indiferente	0,0%	0
Parcialmente en desacuerdo	0,0%	0
Totalmente en desacuerdo	0,0%	0
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>10</b>

**Elaborado por:** Daniella Estefanía Delgado Valle

**Análisis**

El 80% del personal encuestado se ha pronunciado estar de acuerdo con que exista mayor control en el departamento de créditos y cobranzas por medio de una auditoria supervisada por la entidad estatal competente (Superintendencia de Bancos), con el fin de establecer el estado situacional del banco en el área financiera frente a sus clientes, para a través de ello, implementar un proceso definido en un manual de créditos y cobranzas que prevenga al Banco Bolivariano de un alto riesgo, superior a la media bancaria, y con ello garantizar sus pagos y fluidez crediticia hacia sus clientes.

## 9. ¿Está de acuerdo que la entidad bancaria implemente un manual de créditos y cobranzas para la recuperación de cartera?



**Figura 11.** Novena pregunta de encuesta  
**Elaborado por:** Daniella Estefanía Delgado Valle

**Tabla 13.** Datos de novena pregunta

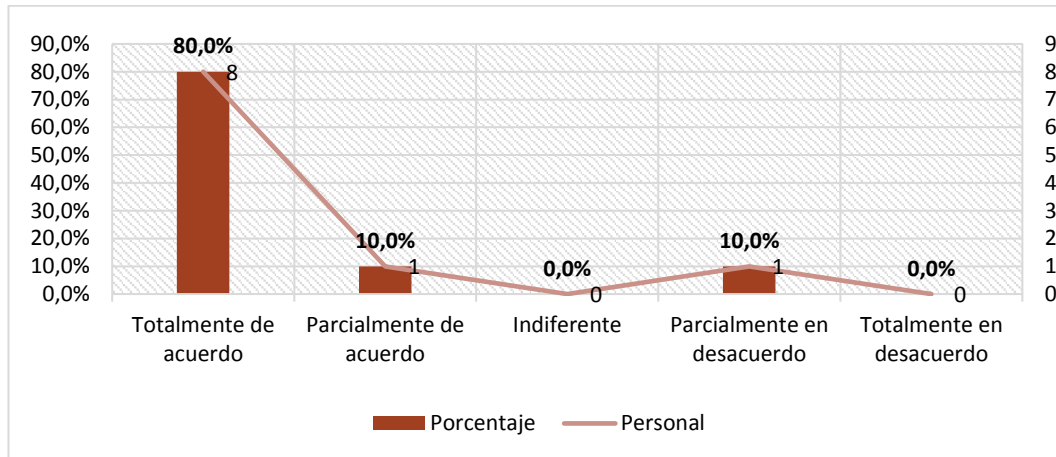
Opción	Porcentaje	Personal
Totalmente de acuerdo	90,0%	9
Parcialmente de acuerdo	10,0%	1
Indiferente	0,0%	0
Parcialmente en desacuerdo	0,0%	0
Totalmente en desacuerdo	0,0%	0
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>10</b>

**Elaborado por:** Daniella Estefanía Delgado Valle

### Análisis

El 90% de los encuestados del personal del departamento de créditos y cobranzas del Banco Bolivariano se han pronunciado de manera mayoritaria como totalmente de acuerdo que la entidad implemente un manual de créditos y cobranzas para la recuperación de cartera, debido que opinan que esto agilizaría los procesos laborales del departamento y del banco en general, mediante una gestión contable adecuada y oportuna que beneficie a las cuentas de la entidad y eleve la confianza de los clientes en la liquidez del banco y el retorno efectivo de sus activos, por tal razón, es indispensable que se diseñe e implemente dicho manual para unificar los procesos de créditos y cobranzas y los criterios laborales que se han manejado hasta la actualidad en la organización.

**10. ¿Está usted de acuerdo que con la implementación del manual de créditos y cobranzas se evitaría la pérdida de cartera y liquidez en el Banco Bolivariano?**



**Figura 12.** Décima pregunta de encuesta  
**Elaborado por:** Daniella Estefanía Delgado Valle

**Tabla 14.** Datos de décima pregunta

Opción	Porcentaje	Personal
Totalmente de acuerdo	80,0%	8
Parcialmente de acuerdo	10,0%	1
Indiferente	0,0%	0
Parcialmente en desacuerdo	10,0%	1
Totalmente en desacuerdo	0,0%	0
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>10</b>

**Elaborado por:** Daniella Estefanía Delgado Valle

**Análisis**

El 80% del personal encuestado ha dicho estar de acuerdo que con la implementación del manual de créditos y cobranzas se evitaría la pérdida de cartera y liquidez en el banco, puesto que establecería procesos definidos y pasos a tomar establecidos para la recuperación de cartera en la cobranzas de cuentas vencidas para el cobro de tarjetas de crédito y préstamos que otorga la entidad. El 10% del personal opina que esto disminuirá en gran medida la pérdida de cartera y liquidez, pero no evitaría de manera total que dichos casos sucedan, razón por lo cual se han pronunciado como parcialmente de acuerdo, debido a dicha observación.

### **3.5. Presentación de resultados**

Los resultados obtenidos de la encuesta presentada se han mostrado favorables en la viabilidad del diseño e implementación de un manual de créditos y cobranzas para la recuperación de cartera del Banco Bolivariano, como una herramienta que beneficiará la gestión contable, financiera y económica de la entidad. Sobre ello, estos resultados deben considerar que los créditos vencidos o no cobrables son parte integral del sector financiero, sin embargo, como las tasas vencidas superan los límites esperados, esta parte del ciclo crediticio puede convertirse en un verdadero problema si no se revisan y/o realizan investigaciones como la presentada en este estudio.

Si bien a menudo se considera un paso final en el ciclo de préstamos, los créditos en realidad desempeñan un papel mucho más integral en el proceso general de la parte financiera de la entidad bancaria. En los últimos años, (2014 – 2016) la entidad bancaria ha buscado desarrollar estrategias nuevas y más efectivas para la gestión de cobranzas; sobre lo cual, se ha prestado mayor atención en la promoción y el análisis del crédito, así como a los entornos cambiantes y cada vez más competitivos en los que opera el Banco Bolivariano y el desempeño de la banca nacional en general.

A partir de las experiencias de la gestión de cobranzas y mediante la implementación de las actividades de cobro iniciales que se centran principalmente en la metodología de créditos individuales, este estudio explora las mejores prácticas y las consideraciones que una entidad bancaria debe tener en cuenta al intentar implementar con éxito un manual de créditos y cobranzas para la recuperación de cartera vencida, tomando en cuenta el riesgo de crédito de acuerdo a la clasificación de deudas para recuperación de carteras emitida por la Superintendencia de Bancos del Ecuador (ver tabla 4), sobre lo cual, a continuación se exponen los resultados sobresalientes obtenidos de la encuesta desarrollada para esta investigación.

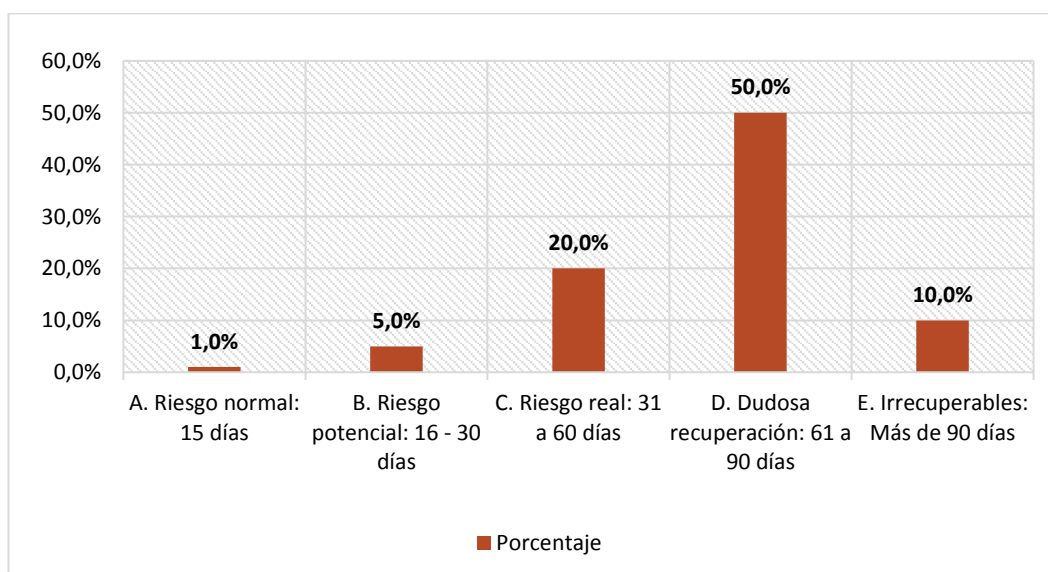


**Tabla 15.** Datos de principales resultados

<b>N.</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Opción</b>	<b>% (Fr=10)</b>	<b>Personal</b>
1	¿Conoce usted el proceso interno de políticas de créditos y cobranzas que mantiene la entidad bancaria para sus clientes en el acceso al crédito y recuperación de cartera?	Totalmente de acuerdo	60,0%	6
2	¿Está usted de acuerdo con los requerimientos de información que solicita el departamento de crédito y cobranzas para beneficiar al cliente con una tarjeta de crédito o préstamo?	Totalmente de acuerdo	50,0%	5
3	¿Está usted de acuerdo con la política de crédito del Banco que permite un tiempo de morosidad para pagos de tarjetas o créditos?	Totalmente de acuerdo	40,0%	4
4	¿Estima usted necesario que el departamento de créditos y cobranzas debería ser capacitado periódicamente para actualizar procesos de gestión de crédito?	Totalmente de acuerdo	80,0%	8
5	¿Considera usted que los pasos que sigue la entidad bancaria sobre visitas, notificación vía e-mail, llamadas telefónicas y notificación legal, son los adecuados en la recuperación de cartera?	Totalmente de acuerdo	40,0%	4
		Parcialmente de acuerdo	40,0%	4
6	¿Está de acuerdo con el proceso de suspensión inmediata del crédito y con ello proceder al cobro de intereses como medida primaria en el cobro de cuentas vencidas?	Parcialmente de acuerdo	50,0%	5
7	¿Actualmente la entidad bancaria cuenta con un manual de políticas para los créditos y cobranzas que definan los procesos contables y financieros?	Parcialmente de acuerdo	30,0%	3
8	¿Estaría de acuerdo que exista mayor control en el departamento de créditos y cobranzas por medio de una auditoria supervisada por la entidad estatal competente, con el fin de beneficiar a los clientes y a la entidad bancaria?	Totalmente de acuerdo	80,0%	8
9	¿Está de acuerdo que la entidad bancaria implemente un manual de créditos y cobranzas para la recuperación de cartera?	Totalmente de acuerdo	90,0%	9
10	¿Está usted de acuerdo que con la implementación del manual de créditos y cobranzas se evitaría la perdida de cartera y liquidez en el Banco Bolivariano?	Totalmente de acuerdo	80,0%	8

**Elaborado por:** Daniella Estefanía Delgado Valle

Estos resultados se han obtenido principalmente respecto de la primera pregunta, donde el 60% del personal se pronunció favorable a un mejor conocimiento de los procesos internos para definir políticas de créditos y cobranzas que permitan una adecuada recuperación de cartera en plazos de tiempos prudentes y específicos, acorde a la clasificación de deudas para la recuperación de cartera de la Superintendencia de Bancos, por lo tanto, se deben considerar los resultados de la pregunta 3, donde el 40% de los colaboradores del departamento de Crédito y Cobranzas, se pronunció en un 40% totalmente de acuerdo, y un 60% contrario a ello (30% parcialmente de acuerdo, 20% parcialmente en desacuerdo, 10% totalmente en desacuerdo), por lo que, se estima que para obtener mejores resultados en la recuperación de cartera vencida a través de la implementación del manual, se debe considerar un punto medio en la clasificación de deudas, para evitar caer a el riesgo real o de dudosa recuperación o irrecuperable, por lo que, a continuación se tiene:



**Figura 13.** Interés en riesgo de recuperación de cartera  
**Elaborado por:** Daniella Estefanía Delgado Valle

Por lo tanto, los resultados estiman que la gestión de cobranzas debe evitar sobrepasar el punto C (riesgo real), debido a que a partir de ello, se procede a calificaciones de dudosa recuperación y/o irrecuperables, lo cual constituiría un problema para el departamento de Créditos y Cobranzas,

razón por lo que, el manual de créditos y cobranzas tiene el propósito de prevenir dicha situación, mediante un estudio minucioso del cliente desde el inicio de la relación comercial con la entidad financiera.

Siendo así, finalmente se han expuesto las preguntas más sobresalientes que se obtuvo de los resultados, las cuales se direccionaron a elevar los requisitos para otorgar créditos y tarjetas de crédito a los clientes a través de mayores estándares de fiabilidad para establecer el vínculo comercial entre el Banco Bolivariano y los solicitantes de estos beneficios financieros. Además el personal del departamento de créditos y cobranzas se pronunció en un 80% estar a favor de capacitaciones periódicas que permitan actualizar sus conocimientos en los procesos de gestión de crédito, con el objetivo de beneficiar a la institución, prevenir la pérdida de cartera y mejorar sus capacidades laborales como respuesta a su productividad en el trabajo que desempeñan.

En general, el resultado central de la encuesta realizada ha sido presentado como factible para el diseño e implementación de un manual de créditos y cobranzas para la recuperación de cartera vencida, que permita realizar una auditoría para la recuperación de cartera del periodo 2014 – 2016, y prevenga de dichos errores de gestión bancaria, financiera, contable para el futuro de la entidad, es decir, que tras su implementación establezca las directrices para recuperación de cartera de dicho periodo y a futuro, con el propósito de beneficiar a la organización bancaria, elevar su confiabilidad entre el banco y el cliente, y mejorar los procesos internos de prevención de riesgo y mejoramiento del crédito.

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA**

#### **5.1. Resumen ejecutivo**

La presente propuesta de diseño e implementación de un manual de créditos y cobranzas para la recuperación de cartera del Banco Bolivariano, examina tres métodos para analizar lo que contendrá el documento, con el propósito de priorizar, recuperar y administrar cuentas morosas e implementar estrategias para optimizar los resultados de la cobranza y minimizar los gastos. Estas tres técnicas son el método experto, el análisis predictivo tradicional y el análisis predictivo estratégico, acorde a los preceptos de la contaduría pública y auditoría. El documento ilustrará por qué el análisis predictivo estratégico está emergiendo como un cambio de juego en el área contable y financiera bancaria, mostrando cómo las instituciones y agencias de cobro que emplean análisis predictivos estratégicos pueden dirigirse mejor a los deudores adecuados en el momento oportuno con las estrategias de cobranza más rentables para mejorar las tasas y reducir costos.

#### **5.2. Análisis situacional**

Durante años, las instituciones financieras han competido entre sí para proporcionar créditos, préstamos con garantía hipotecaria, financiamiento de vehículos y tarjetas de crédito, pero hoy también compiten por ser los primeros en recibir el reembolso, y dentro de tal situación el Banco Bolivariano está incluido, debido a sus actividades propias de su naturaleza comercial. Por tal razón, es importante que exista un manual de créditos y cobranzas, que regule tales procesos para impedir que la institución bancaria pueda verse afectada por situaciones de incobrabilidad de cartera; con respecto a la morosidad en los pagos se evidencia un problema mayor

para los emisores de tarjetas de crédito ya que generalmente los consumidores presentan consistentemente las cuentas de tarjetas de crédito como su prioridad más baja al liquidar las deudas mensuales (Banco Bolivariano, 2016).

Dado el entorno económico actual, las instituciones financieras y agencias de cobro están encontrando más desafiante y costoso cobrar las deudas pendientes, especialmente en tarjetas de crédito. Dado que los prestatarios no pueden pagar sus deudas tan rápido, las instituciones financieras y bancarias y las agencias de cobro han tenido que adoptar un modelo de pago en el tiempo, ahora más que en el pasado, lo que requiere un seguimiento adicional por parte de los cobradores.

Esto se traduce en un aumento de los costos y un mayor esfuerzo para tratar de recuperar los pagos atrasados. Más dinero y tiempo producen menos fondos recaudados, lo que significa que el costo por dólar recaudado está aumentando. La cantidad de dinero involucrada es enorme y para la mayoría de las organizaciones, incluso un pequeño cambio en estos números puede significar millones y, en algunos casos, decenas de millones de dólares en la cuenta de resultados. Esto ejerce una enorme presión sobre la gestión de cobranzas (los gerentes y analistas que respaldan el proceso de toma de decisiones) para encontrar mejores formas de segmentar a los deudores y determinar qué cuentas funcionan y cuál es la mejor manera de trabajar con ellas.

Idealmente, las instituciones financieras y las agencias de cobro sabrían qué deudores pagarían, qué cuentas se volverían en mora, cuánto tiempo estarían en mora y la forma más efectiva de contactar a los deudores morosos. Esto permitiría a la administración de cobros determinar cómo asignar mejor los recursos para maximizar la cantidad recaudada y minimizar los gastos de cobranza. La gestión de cobranzas podría aumentar los rendimientos unitarios y disminuir el tiempo y los recursos financieros desperdiciados en aquellas cuentas que no se verían afectadas

independientemente del tratamiento o las que no tienen intención de pagar en absoluto.

Para ello, la Superintendencia de Bancos ha emitido resoluciones referidas a la emisión de obligaciones de las instituciones bancarias, acorde a lo que ha sido tipificado en el artículo 213 de la Constitución de la República, y en concordancia con los incisos 7 y 9 de la Ley de Mercado de Valores, que determinan las atribuciones de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros en el mercado de valores (Ley de Mercado de Valores, 2008). Por tal razón, a continuación se procede a colocar prospectos de ejemplificación de emisión de obligaciones (ver completo: Anexo B).

*Que la Junta General Extraordinaria de Accionistas del Banco de Machala S.A., en sesión celebrada el 27 de mayo de 2014 resolvió que la compañía emita obligaciones convertibles en acciones por un monto de hasta CINCO MILLONES DE DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA (US\$5'000,000.00), amparada con garantía general; determinó algunas características de esa emisión, entre las cuales constan los resguardos exigidos por el artículo 11, Sección I, Capítulo III, Subtítulo I, Título III de la Codificación de las Resoluciones expedidas por el Consejo Nacional de Valores; y autorizó al representante legal de esa compañía para suscribir los contratos e instrumentos públicos o privados necesarios para el perfeccionamiento de la emisión. En esa Junta se delegó al Directorio del Banco de Machala S.A. para que determine las demás características o condiciones que se necesitaren para el perfeccionamiento de la emisión. Aquel órgano determinó más características en sesión que celebró también el 27 de mayo de 2014 (Superintendencia de Bancos, 2015, págs. 2-3).*

*Que la emisión de obligaciones convertibles en acciones de Banco de Machala S.A. por un MONTO de hasta CINCO MILLONES DE DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA (US\$5'000,000,00) se efectúa en los términos constantes en la escritura pública otorgada el 2 de julio de 2014 en la Notaria Cuarta del cantón Guayaquil, la misma que fue aprobada por la Superintendencia de Bancos mediante Resolución No. SB-IRG-DJyTL-2015- 013 de 23 de enero de 2015, emitida por el Dr. Faddul Mosquera Karam, en calidad de intendente Regional de Guayaquil (E); escritura que fue rectificadas el 22 de abril de 2015 en la Notaria Décima Sexta del cantón Guayaquil, en atención a que se designó como agente pagador de la presente oferta pública de valores desmaterializados a una entidad autorizada para ello (Depósito Centralizado de Compensación y Liquidación de Valores DECEVALE S.A.), en cumplimiento a lo dispuesto en la letra h. del artículo 62 de la Ley de Mercado de Valores, Libro II del Código Orgánico Monetario y Financiero; acto que fue aprobado por el Directorio del Banco de Machala S.A. el 27 de marzo de 2015, en virtud de la facultad delegada por la Junta General Extraordinaria de esa compañía (Superintendencia de Bancos, 2015, págs. 2-3).*

Es por ello, que la experiencia es importante pero ya no es suficiente para el desempeño en algunas instituciones financieras y agencias de cobro que aprovechan la experiencia histórica de la administración y la información de cuenta más básica para priorizar o clasificar las cuentas morosas para los esfuerzos de cobro de cartera. En esta situación, usualmente se utiliza el método conocido como el método experto, que se basa en el criterio y la experiencia de un gerente para determinar la variable más efectiva a usar y la mejor segmentación, o las que funcionan más que otras.

Usando el método experto, la administración de cobranzas identifica un atributo de cuenta específico que afecta el desempeño para clasificar sus cuentas, es decir, un gerente puede creer, en base a su experiencia, que una cuenta morosa con un saldo superior a \$ 500 por más de 30 días no será pagada. La administración de cobros luego determina dónde debe estar el punto para tomar diferentes acciones en las cuentas priorizadas, de nuevo, en base a las experiencias pasadas con cuentas similares y con poco análisis matemático o comercial.

### **5.3. Planteamiento estratégico**

Dentro del planteamiento estratégico para esta propuesta, se plantea el método tradicional de análisis predictivo para optimizar los esfuerzos y resultados de la recolección como un paso adelante del modelo experto y proporciona una solución de recolección alternativa. El análisis predictivo tradicional utiliza algoritmos matemáticos para analizar los datos de cuenta actuales e históricos y las relaciones entre estos datos para generar un puntaje de comportamiento predictivo.

Al igual que con el enfoque de expertos, se utilizan los datos de cuentas estructuradas, pero en el análisis predictivo tradicional, la lógica estadística se utiliza para encontrar las correlaciones entre los campos de datos estructurados y el resultado deseado. Para hacer esto, se analizan miles de cuentas y se construye un modelo matemático ponderando cada parte de los datos estructurados utilizados en función de su relación pasada con el resultado futuro. El puntaje de comportamiento resultante basado en datos ponderados es una forma más rápida y precisa de clasificar las cuentas de orden que lo que un individuo podría lograr al analizar los mismos datos.

El análisis predictivo tradicional propuesto, es más preciso y eficiente que el modelo experto como aspecto primario, debido a que los algoritmos comparan datos actuales e históricos de miles de cuentas para determinar



un puntaje de comportamiento; además, el puntaje se basa en más de los datos estructurados en el archivo maestro, y no solo en una sola variable. Comparado con el modelo experto, el método de análisis predictivo tradicional proporciona más información sobre las habilidades de los clientes que una sola variable.

Para los cobros, esto significa que el análisis predictivo tradicional brinda a la administración de cobros una mayor percepción del historial de cuenta de los deudores, brindando la ventaja de un puntaje de comportamiento tradicional para clasificar con mayor precisión las cuentas de órdenes para las decisiones de cobranza. Es así, que el análisis predictivo tradicional mejora el proceso de cobranza en comparación con el modelo experto, pero también tiene limitaciones. Mientras que el análisis predictivo tradicional usa algoritmos para factorizar todas las variables estructuradas en un puntaje de cobrabilidad, tiene tres desventajas significativas:

### **5.3.1. Estructuración de datos**

Los datos estructurados, como el saldo de la cuenta, la fecha de apertura de la cuenta y el número de teléfono, rara vez cambian. Los puntajes de comportamiento tradicional se generan en función de la información ingresada en el archivo maestro, generalmente en algún momento del pasado, como cuando la cuenta se abrió originalmente o cuando inicialmente se declaró en mora.

Por ejemplo, la ausencia de un número de teléfono en el archivo maestro a menudo resulta en un puntaje de comportamiento más bajo porque los clientes que no tienen un número de teléfono válido y por ello tienen una baja probabilidad de pago. Sin embargo, es posible que desde que se haya vencido, la cuenta se haya actualizado con un número de teléfono reciente. Dado que los puntajes se generan con poca frecuencia, este cambio no se refleja; como resultado, un departamento de cobranzas no tiene una vista puntual de esa cuenta.

### **5.3.2. Recursos de información requeridos**

Una vez que se usa el análisis predictivo tradicional para crear un puntaje de comportamiento, el departamento de cobranzas de la institución debe realizar cambios en el sistema de reglas para implementar la estrategia de recopilación, lo que puede llevar mucho tiempo y retrasar la actividad de cobranza. Además, si un recopilador decide cambiar esta estrategia después de que se ha implementado, se debe volver a llamar a revisar el proceso del departamento de cobranzas para realizar cambios en el manual de reglas de la institución.

### **5.3.3. Análisis costo – beneficio**

El análisis predictivo tradicional no ofrece una forma integrada para determinar la relación costo – beneficio de una estrategia de recolección particular. Esto hace que sea difícil determinar qué puntos de segmentación y qué estrategias de comunicación son los más rentables; como resultado, las instituciones financieras y las agencias de cobro terminan tomando decisiones expertas sobre los puntos de segmentación. Ellos tienen poca forma de saber si su estrategia de recolección es la más ventajosa y tienden a encontrar el punto de equilibrio a través de pruebas separadas que consumen tanto tiempo como recursos del departamento de cobranzas de la institución.

### **5.4. Planteamiento operativo**

El análisis predictivo tradicional es una mejora del planteamiento operativo sobre el modelo experto, pero con un nuevo enfoque, el análisis predictivo estratégico, se ha convertido en un método más eficiente y rentable para priorizar los esfuerzos de cobranza. Y tiene el potencial de cambiar la industria financiera en la recuperación de cartera. El análisis predictivo estratégico aprovecha la capacidad del análisis predictivo tradicional para

generar puntajes de comportamiento de valor mejorado usando algoritmos, pero va más allá al habilitar fuentes de datos más actuales y libres, usar simulaciones para determinar puntos de equilibrio y mejorar dramáticamente la facilidad de integración operacional. Esto permite que la administración de cobros se dirija a los deudores adecuados en el momento correcto, con las estrategias de comunicación adecuadas, todo con menos necesidad de recursos.

De ello surge el interrogando de cómo difieren los análisis predictivos estratégicos y tradicionales, y para ello, existe una diferencia dramática entre el análisis predictivo estratégico y el análisis predictivo tradicional; el software de análisis predictivo estratégico integra las herramientas necesarias para tomar mejores decisiones a lo largo del ciclo de vida de los departamentos en un solo paquete. El análisis contable y financiero incorpora múltiples tareas que tradicionalmente requieren varios sistemas de software, una gran cantidad de recursos del departamento de créditos y cobranzas y decenas de horas de gestión administrativa, todo lo cual se realiza de forma más simple, rápida y precisa que con una herramienta tradicional de análisis predictivo.

Dos características importantes de valor agregado de la solución combinada de análisis predictivo estratégico son la herramienta integrada de análisis costo – beneficio en tiempo real y el proceso directo de ejecución de estrategia, que requieren poco o ningún recurso de departamento de cobranza para emplear. Con una herramienta robusta de análisis empresarial incluida en el análisis contable y financiero, los oficiales de crédito pueden experimentar con varias opciones de segmentación para identificar el punto donde las estrategias de cobranza ya no son rentables para cuentas específicas. Luego pueden hacer que esas estrategias más inteligentes entren en producción rápidamente y enfocar sus esfuerzos donde el rendimiento sea mayor.

### 5.4.1. Implementación

La implementación es el delineador incomparable entre el análisis predictivo estratégico y el análisis predictivo tradicional. Con la estructura contable y financiera adecuada para el análisis predictivo integrado, la producción, la ejecución y los cambios a lo largo de la campaña para recuperación de cartera están prácticamente libres de problemas y requieren pocos recursos de departamento de cobranzas o ninguno.

Un proceso de ejecución sin complicaciones es fundamental, puesto que si el tratamiento de recolección apropiado no va a aplicarse a las cuentas correctas, entonces no existe ninguna razón para haber construido un mejor modelo; el análisis predictivo tradicional, por otro lado, requiere varias plataformas de información, junto con una laboriosa toma de decisiones y ejecución manuales, para maximizar la cantidad recolectada y minimizar los gastos de cobranza.

Por ejemplo, el análisis predictivo tradicional no incluye un método integrado para completar el análisis comercial de un punto de segmentación en particular e identificar la estrategia resultante. La administración en el área de créditos y cobranzas tiene que poner los datos en otro producto para encontrar el punto de equilibrio a través de pruebas separadas que toman tiempo y recursos. Debido a esto, los análisis de negocios de costo – beneficio a menudo no se llevan a cabo.

Por lo tanto, la institución a menudo termina tomando decisiones expertas sobre los puntos de segmentación sin ningún tipo de conocimiento de apoyo sin prejuicios. Por lo que, podrían tener una mejor manera de clasificar las cuentas, pero las decisiones sobre qué estrategias de recopilación y comunicación son las más rentables se basan en el trabajo de conjeturas. Con el análisis predictivo tradicional, los recursos del departamento de cobranzas son necesarios para codificar los puntos de división y las acciones para cada segmento de la población en el motor de

reglas. Esto puede llevar mucho tiempo y demorar la actividad de recuperación de cartera.

La ejecución precisa y oportuna puede ser difícil también cuando se usa el método tradicional de recolección de análisis predictivos, y, por lo tanto, la ejecución, posiblemente el paso más importante en el proceso de cobranza, a menudo no se resuelve. En general, esto se debe a que la producción en los otros sistemas requiere codificación adicional y recursos contables y financieros, lo que puede ser un proceso largo y complicado. Finalmente, una vez que la campaña esté en marcha, los resultados de rendimiento o las prioridades cambiantes inevitablemente dictarán cambios en la estrategia.

### **5.5. Evaluación y control de la propuesta**

La evaluación de la propuesta se sustenta en que el análisis predictivo estratégico puede aumentar los ingresos hasta 15% sobre el proceso de cobranza actual; además, puede reducir los costos de cobranza del 10% al 25%, reduciendo el número de cuentas de trabajo de los oficiales de crédito, reduciendo los costos de cartas y marcando esfuerzos y el uso de menos recursos al poner estrategias de análisis predictivo en producción, específicamente, el análisis predictivo estratégico puede ayudar a lograr los siguientes objetivos para el control:

- a. Priorizar las cuentas de cobro en base a datos precisos, oportunos y relevantes.
- b. Predecir qué cuentas morosas se autocurarán.
- c. Comprender qué clientes son poco probable que paguen, sin importar cuánto tiempo y recursos financieros se inviertan.
- d. Identificar el punto donde las estrategias de cobranza ya no son rentables para cuentas específicas.
- e. Determinar cuándo es más probable que un método de contacto más rentable, como el correo electrónico, obtenga la misma

respuesta que un método de contacto más costoso, como una llamada telefónica.

- f. Optimizar la asignación de recursos a través de estrategias más inteligentes y esfuerzos de enfoque donde el retorno es el mayor.
- g. Predecir la oferta de liquidación correcta para hacer y cuándo extender la oferta.

El análisis predictivo estratégico se basa en el principio de que lo que hace la gestión de cobranzas con un puntaje de modelo es tan importante, si no más importante, que la precisión del modelo. Otros métodos predictivos (análisis predictivos expertos o tradicionales) solo ayudan a clasificar a los deudores; la administración de cobranzas puede tener el puntaje más preciso del mundo, pero es esencialmente inútil si no saben cómo o no pueden poner en orden ese orden de rango.

Con el análisis predictivo estratégico, el análisis de costo – beneficio y la capacidad de obtener de manera fácil y rápida una decisión de acción es fundamental para aumentar el monto recaudado y reducir los costos de cobranza. Mediante el análisis predictivo estratégico, la gestión de cobranzas puede crear mejores modelos, tomar decisiones más informadas y precisas y ejecutar esas decisiones de manera más rápida, más económica y con menos recursos para la institución bancaria.

### **5.5.1. Análisis predictivo estratégico**

Mediante el análisis predictivo estratégico, el departamento de cobranzas puede preparar y transformar datos más oportunos y completos, junto con el texto de forma libre que a menudo se incluye en algunos campos de la base de datos. El departamento luego utiliza los datos para crear, en cuestión de minutos, un modelo que usa las métricas que más preocupan al equipo de administración. Esto da como resultado puntajes de comportamiento de valor mejorado, clasificando las cuentas según esos puntajes.

El departamento de cobranzas puede ejecutar simulaciones en tiempo real para identificar la posición en el rango en el que se optimizan los retornos, lo que permite que las operaciones centren los recursos en las cuentas que tienen más probabilidades de pagar. Esto también asegura que el departamento de cobranzas no usa estrategias que cuestan más implementar que lo que pueden recaudar. Debido a que los datos permiten poner códigos de acción en las cuentas en cada segmento, la proyección conduce a una estrategia que se puede implementar de inmediato.

El siguiente paso es esencial para garantizar que las cuentas correctas reciban el tratamiento de recolección adecuado. Este es el verdadero punto de diferenciación entre el análisis predictivo estratégico y otros métodos de recolección. La ejecución es crítica y llega al principio clave detrás del análisis predictivo estratégico, lo que haces con el modelo es tan importante, y tal vez incluso más importante, que la precisión del modelo inicial.

Con el análisis predictivo, el traslado de una decisión a la producción es automático porque permite que el código de acción correcto utilizado por el sistema en sentido descendente se coloque en cada cuenta. Los sistemas descendentes solo necesitan una codificación simple para ejecutar los códigos de acción que ya se proporcionan los datos para la recuperación de cartera.

Después de que esta codificación inicial se realiza para poner la decisión en producción, no se requieren recursos para la codificación adicional. Por lo tanto, solo lleva unos minutos mover la estrategia a producción, lo que ayuda a garantizar una implementación fluida y minimizar las oportunidades de error en la cobranza.

La ejecución precisa y oportuna puede ser difícil cuando se usan otros métodos de recolección y, por lo tanto, a menudo no se resuelve.

Generalmente esto se debe a que la producción en los otros sistemas requiere codificación adicional y recursos, lo que puede ser un proceso que consume tiempo y recursos económicos para la entidad bancaria. Finalmente, se puede medir la efectividad de sus campañas y hacer cualquier cambio de estrategia según sea necesario, utilizando un proceso estratégico de análisis predictivo, con el que el departamento de cobranzas puede realizar estos cambios rápidamente en lugar de tener que recurrir a recursos para implementar cambios.

#### **5.5.1.1. Implementación simple**

Se requiere una codificación inicial para poner la decisión en producción, pero este esfuerzo se reduce significativamente ya que la codificación solo necesita ejecutarse en los códigos de acción provistos para el sistema de cobranzas que maneja la institución bancaria. Los modelos y los cambios posteriores a las decisiones en cualquier punto posterior a la implementación son simples de realizar y requieren pocos o ningún recurso. Por último, la implementación automatizada toma la decisión a través de sistemas descendentes y garantiza que la decisión se ejecute con precisión y dentro del marco de tiempo de las operaciones.

#### **5.5.1.2. Simulación en tiempo real**

El departamento de cobranzas puede establecer puntos de segmentación (según el rango producido por el sistema al principio del proceso) y luego ejecutar simulaciones en tiempo real de varios puntos de segmentación potenciales a través de la herramienta de modelado integrado. Al comprender el costo – beneficio de varios puntos potenciales de segmentación, los recolectores pueden determinar mejor qué estrategias son las más rentables. El análisis predictivo estratégico es el único método que proporciona análisis de negocios inmediatos a través de una herramienta de modelado integrado.



### **5.5.1.3. Acceso a más datos**

Mientras que el modelo experto y el análisis estratégico tradicional usan solo datos estructurados, el análisis predictivo estratégico usa datos estructurados, así como datos de cuenta más oportunos y relevantes: el texto de forma libre, como notas o comentarios en el archivo, obtenida de los contactos anteriores del centro de llamadas o las colecciones anotadas en la base de datos, minimizan el error humano debido a que el análisis predictivo estratégico usa la automatización, la administración de colecciones puede reducir la probabilidad de errores humanos a lo largo del ciclo de vida de la colección.

Debido a que el texto de forma libre cambia con frecuencia (y porque los cambios en la producción son simples y convenientes), el departamento de cobranzas puede puntuar más a menudo y tomar decisiones más oportunas para la recuperación de cartera o el acceso al crédito de clientes. Los datos más nuevos utilizados en la puntuación mejorada reflejan mejor el estado actual del mercado, las tendencias y las situaciones de los deudores. Además, permite que se tome decisiones a corto plazo en función de cualquier circunstancia específica anotada en la base de datos. Realizar cambios en la campaña según la información reciente puede tener un impacto mucho mayor que las decisiones a largo plazo basadas en factores generales de la cuenta.

### **5.5.2. Recuperación de cartera**

La cartera vigente es aquella otorgada a los socios y que se encuentran al día en pagos, es decir de ella salen los créditos que se encuentren en mora en los pagos, en base a ellos, se observan las diferencias entre el modelo experto, el análisis predictivo tradicional y el análisis predictivo estratégico se pueden ver en la comparación a continuación.

**Tabla 16.** Comparación de la propuesta de métodos de recuperación de cartera

	Modelo experto	Análisis predictivo tradicional	Análisis predictivo estratégico
<b>Variable/puntaje y datos</b>	<p>Variable de segmentación elegida por la gestión de cobranzas en función de su experiencia histórica con un número limitado de cuentas.</p> <p>La gestión de cobranzas utiliza, como entrada adicional a su decisión, la información de cuenta estructurada más básica, que generalmente está desactualizada.</p>	<p>Puntuación de comportamiento tradicional basada en algoritmos matemáticos que describen las correlaciones entre los datos de entrada y el resultado utilizando decenas de miles de cuentas.</p> <p>Usa solo datos estructurados; puntajes se basan en datos obsoletos y a menudo inexactos.</p>	<p>Puntuación de comportamiento de valor mejorado también basada en algoritmos matemáticos y correlaciones entre datos de miles de cuentas.</p> <p>Utiliza datos estructurados, así como texto de forma libre; los puntajes se basan en datos más actualizados y relevantes.</p>
<b>Punto de segmentación</b>	<p>Punto de segmentación elegido por la gestión de cobranzas en función de su juicio y experiencia.</p> <p>Implica ningún análisis matemático o modelado de negocios.</p>	<p>Punto de segmentación elegido también por el departamento de cobranzas según su juicio y experiencia.</p> <p>Implica ningún análisis matemático o modelado de negocios; se requiere un proceso adicional para realizar un análisis de costo-beneficio.</p>	<p>Punto de segmentación basado en el análisis de costo-beneficio en tiempo real de varias opciones.</p> <p>Realizado a través de un proceso de modelado integrado.</p>
<b>Ejecución</b>	<p>Requiere recursos para codificar sistemas descendentes basados en decisiones de segmentación para recuperación de cartera.</p>	<p>Requiere recursos para codificar sistemas descendentes basados en decisiones de segmentación.</p>	<p>Requiere menos recursos para codificar reglas simples para ejecutar códigos de acción en sistemas posteriores a la recuperación de cartera.</p>
<b>Cambios posteriores a la implementación</b>	<p>Recursos necesarios para registrar cualquier cambio en la estrategia posterior a la implementación.</p>	<p>Recursos necesarios para registrar cualquier cambio en la estrategia posterior a la implementación</p>	<p>La gestión de cobranzas puede hacer cambios de estrategia de postimplementación directamente en el sistema en minutos; no se necesitan recursos extras.</p>

*Elaborado por:* Daniella Estefanía Delgado Valle

Los resultados del mundo real de análisis predictivos estratégicos para la institución bancaria han utilizado un sistema estratégico de análisis predictivo, para aumentar el rendimiento del colector, reducir los costos de cobranza y aumentar la rentabilidad general. Esto puede ayudar a construir y comparar un modelo analítico predictivo estratégico con un modelo personalizado existente, por lo que, ambos modelos son diseñados para predecir las cuentas malas que serán incobrables; para ello, el proceso de recuperación de cartera considerará las siguientes políticas:

- a. Realizar llamadas recordatorias a los socios cada 72 horas de anticipación al vencimiento de su cuota de pago.
- b. Realizar débitos automáticos de la cuenta del cliente en la fecha de su vencimiento de pago.
- c. Revisar la cartera vigente diariamente.

**Tabla 17.** *Procesos de manual de créditos y cobranzas*

Paso	Responsable	Actividad	Descripción	Registros
1	Jefa de Cartera	Planeación de Gestión de Cobro	A partir de la radicación de la cuenta de cobro ante el pagador, iniciar seguimiento y acciones de cobro.	Revisión de pagos
	Asistente de cartera	Verificación de Pagos Contra facturas radicadas	Revisión de los reportes de tesorería referente a los pagos por, transferencia electrónica, consignaciones o cheque.	
2				
3	Asistente de cartera	Gestión de Soportes de pago	Se llaman y se les envía correo electrónico a los clientes.	Trazabilidad de la cuenta
4	Tesorero	Confirmación de los pagos recibidos	Consiste en confirmar si efectivamente el pago realizado ingresó a la Institución.	Estratos Financieros

5	Asistentes de Cartera	Actualización de Estado de Cartera	Al recibir la confirmación de los diferentes pagos se hace el respectivo registro contable (Descargar Pagos, Notas Créditos, Notas Débitos y Trámites de Glosas)	Certificaciones
6	Tesorero	Registro de Pagos	Se elabora el respectivo recibo de caja a cada una de las certificaciones de pagos generadas en la oficina de cartera a los pagos confirmados.	Recibo de Caja
7	Jefa de Cartera	Notificación a la Oficina Jurídica	Informar la cartera que está en mora con más de sesenta (60) días para que se efectuara el respectivo cobro prejurídico o Jurídico.	Oficio y relación de la Cartera en Mora
8	Asistentes de Cartera	Entrega de Cartera para Cobro Jurídico	Recolección de los soportes físicos (Facturas, Cuentas de Cobros, Guías de envío Certificado etc.)	Prejurídico
9	Jefe de Cartera	Elaboración de Actas de Entrega de Cartera a Abogados	Compromiso del abogado con la Institución para responder por la cartera entregada.	Acta de Entrega de cartera
10	Asistente de Cartera	Ingresar Acta de Abogado al Sistema (Dinámica)	Consiste en generar consecutivo en sistema que nos permite separar la cartera entregada para cobro jurídico y aquella cartera que no está vencida.	Acta Sistematizada
11	Asistente de Cartera	Archivo	Es el proceso mediante el cual se procesa la información para su posterior información.  Nota: El archivar no implica que el proceso se haya terminado, se espera el fallo jurídico para poder realizar lo pertinente.	Soportes Financieros

**Elaborado por:** Daniella Estefanía Delgado Valle

Todas las instituciones financieras y agencias de cobro deben usar algún tipo de análisis, y está claro que los beneficios del análisis predictivo estratégico lo convierten en una opción superior para el área financiera. Si bien la mayoría de las instituciones bancarias utilizan análisis en algún nivel, la experiencia de la generalidad de los departamentos de créditos y cobranzas de este sector, muestra que algunos acreedores usan análisis predictivos principalmente en las primeras etapas de cobranza, especialmente para la decisión de autocuración. A medida que aumenta el período de morosidad, el uso del análisis predictivo se reduce drásticamente y la gestión de cobranza recurre a modelos expertos para priorizar los esfuerzos de cobranza.

Este descenso en el uso podría ser el resultado de la plataforma de análisis predictivo que están utilizando. Del mismo modo que no todos los deudores son creados iguales, tampoco lo son las plataformas analíticas predictivas. Para obtener los mejores resultados, se debe seleccionar una plataforma que cumpla con los siguientes criterios:

- Admitir el análisis de todos los datos estructurados, datos transaccionales y texto de forma libre.
- Automatizar el proceso de modelado, reduciendo el potencial de error en la fase de ejecución
- Simular escenarios en tiempo real para identificar el costo-beneficio de cada decisión.
- Requerir codificación simple para ejecutar nuevos modelos o estrategias de cobranzas.
- Los cambios de estrategia/modelo posteriores a la implementación requieren pocos recursos institucionales.
- Proporcionar códigos para su uso en sistemas descendentes o de un centro de llamadas del departamento.
- Estar alojado en un entorno seguro basado en la web.

Como se señaló anteriormente en este documento, el principio clave del análisis predictivo estratégico para la recuperación de cartera es lo que se hace con los resultados del modelo que afecta el éxito tanto como, y tal vez incluso más, que la precisión del modelo inicial. Para ser más efectivo, la administración de cobranzas debe incorporar la plataforma estratégica de análisis predictivo a lo largo de todo el ciclo de vida de las cuentas morosas.

Quizás lo más importante es que la herramienta se debe aprovechar para todos los sistemas posteriores para garantizar que las cuentas correctas reciban la estrategia de recopilación adecuada. Por último, es importante tener la capacidad de rastrear el rendimiento de las cuentas para determinar qué acción fue más efectiva (es decir, carta, llamada telefónica, SMS / texto, correo electrónico, etc.) para mejorar aún más el rendimiento del modelo y luego poner esa información para usar al incorporarlo de inmediato en la herramienta de análisis predictivo estratégico automatizado en el análisis de crédito y/o recuperación de cartera de cuentas morosas.

## CONCLUSIONES

El presente estudio ha cumplido con el objetivo general de diseñar un manual de créditos y cobranzas destinado a la recuperación y reestructuración de cartera para el departamento de Créditos y Cobranzas del Banco Bolivariano, lo cual se instituyó debido al creciente riesgo que asumen las entidades bancarias y/o financieras al momento de otorgar un crédito mediante tarjetas o acreditación bancaria, por lo que, este estudio cumplió con el desarrollo de este objetivo a través de una encuesta a los colaboradores del departamento mencionado, para comprender la aceptación y necesidad de la implementación de este manual.

El diagnóstico de las falencias de los procesos de créditos y cobranzas en el Banco Bolivariano se evidenció al obtener un resultado del 80% del personal encuestado, donde expresaron la necesidad de capacitación periódica para actualizarse en los procesos de gestión de crédito, debido a que en reiteradas ocasiones las falencias de aquello, en el estudio del cliente, genera inadecuados créditos y futuras dificultades financieras a la entidad bancaria, por lo que se diagnosticó que los colaboradores sean capacitados en la propuesta realizada, para prevenir una afectación crediticia a la institución y a los clientes a corto y mediano plazo.

En el segundo objetivo específico, se identificó los índices de morosidad e incobrabilidad que originaron atrasos y cartera vencida en la institución, donde se encontró que un 40% de los encuestados dijo estar con la política de tiempo para la configuración de la morosidad, contrastado con un 60% contrario a dicha estimación, lo cual tuvo un resultado intermedio sobre la clasificación de deudas para recuperación de cartera, considerándose el punto medio (C, riesgo real), entre 31 – 60 días con interés del 20% para evitar una dudosa recuperación o definitivamente la irrecuperabilidad de cartera.

El tercer objetivo específico definió los procesos adecuados para el departamento de créditos y cobranzas del Banco Bolivariano, los cuales se delinearon en base a los resultados obtenidos de la encuesta a los colaboradores departamentales en relación a los procesos para otorgar el crédito a los clientes, y con ello prevenir una situación de aumento de la morosidad en todos los ámbitos, por ello, se hizo un planteamiento estratégico sobre el método tradicional de análisis predictivo para optimizar los esfuerzos y resultados de la recolección como un paso adelante del modelo experto, proporcionando una solución de reestructuración alternativa, analizando los datos de cuenta actuales e históricos y las relaciones entre estos datos para generar un puntaje de comportamiento predictivo que sustente la calificación del cliente para ser sujeto de crédito.

En el último objetivo específico se diseñó un manual de créditos y cobranzas que incluye políticas bancarias y procesales para el Banco Bolivariano a partir de la recuperación de cartera sobre la comparación de métodos de recuperación, en base al modelo experto, análisis predictivo tradicional y análisis predictivo estratégico, aplicando una descripción detallada de las actividades que debe realizar cada miembro del departamento, en una descripción de 11 pasos que incluye registros estimados en tiempo, no mayor a calificación C, para relacionar los procesos y la clasificación del riesgo del crédito, como parte de los elementos de prevención para minimizar la cartera vencida.

Finalmente se concluyó que utilizando herramientas estratégicas de análisis predictivo como la solución para prevenir la morosidad y tomar medidas para la recuperación de cartera, El Banco Bolivariano puede generar millones en devoluciones anuales, aumentar sus ingresos recaudados hasta en un 15% y disminuir los costos de cobranza en un 10 a 25 %, motivo por el cual, este documento ha examinado tales elementos para constituir una propuesta acorde a los actuales retos que enfrentan las entidades financieras para prevenir la morosidad y recuperar cartera.



## RECOMENDACIONES

Con lo anteriormente expuesto, en base a las premisas descritas para la recuperación de cartera de la entidad bancaria, se tienen las siguientes recomendaciones:

- Se requiere implementar los procesos descritos según el diagnóstico de las falencias para agilizar la gestión de crédito y cobranzas y así evitar el incremento en los índices de morosidad en la entidad financiera.
- Se recomienda visitar a cada una de las personas posibles clientes de la entidad, que soliciten la aplicación para obtener una tarjeta de crédito, con el propósito de identificar la veracidad de los datos y prevenir errores futuros de información que constituyan posibles inconvenientes de morosidad e incobrabilidad para la institución.
- Se recomienda implementar los procesos propuestos, como las medidas adecuadas para el departamento de créditos de la institución bancaria, con el propósito de identificar con precisión todos los recursos utilizados y costos relacionados a la gestión de cobranzas en los últimos dos años, para determinar el costo promedio de la cobranza segmentada en el mercado y los tipos de cliente que hayan sido identificados de manera previa.
- Se recomienda determinar cuáles son los grupos de clientes y el costo de atención que requieren, en base al Manual de Créditos y Cobranzas para aplicar el sistema de políticas bancarias y procesales que estimen la capacidad de pago que tengan los clientes, para segmentarlos y manejar cuentas de acuerdo a sectores geográficos y económicos con la finalidad de prevenir errores de información e incobrabilidad de cartera.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alonso, R. (2015). *Análisis de crédito y manual de procedimientos para la recuperación de cartera en instituciones bancarias*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Facultad de Gestión Empresarial. Quito: PUCE.
- Arrieta, J. E. (2015). *La definición teórica del riesgo crediticio en el sistema financiero privado del Ecuador: Estudio de caso Banco de Pichincha, 2013 - 2015*. Universidad Central del Ecuador, Facultad de Contaduría Pública y Auditoría. Quito: UCE.
- Asociación de Supervisores Bancarios de las Américas. (2016). *Programa de formación para gestores en riesgos financieros: Principales riesgos en el negocio bancario*. Informe anual, Club de Gestión de Riesgos Financieros - Crediticios de España, Bogotá.
- Ballesteros, J. M. (2014). *El riesgo crediticio como aspecto circunstancial en el otorgamiento de préstamos en el sector de la banca privada*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Contabilidad y Auditoría. Lima: UNMSM.
- Banco Bolivariano. (2016). *Niveles de morosidad y cartera vencida*. Informe anual de gestión empresarial, Departamento de Créditos y Cobranzas, Guayaquil.
- Campos, S. (2013). *El riesgo de crédito y la incobrabilidad de cartera en el sistema bancario y financiero*. Universidad Torcuato di Tella, Escuela de Ciencias Contables. Buenos Aires: UTT.
- Carrasco, M. (2015). *Manual de créditos y cobranzas como prevención del riesgo bancario y procesos para la recuperación de cartera*. Pontificia Universidad Católica de Colombia, Facultad de Ciencias Empresariales: Contaduría Pública y Auditoría. Bogotá: PUCC.
- Comité de Supervisión Bancaria de Basilea. (2013). *Supervisión de las entidades bancarias representativas del sistema G10 para las buenas prácticas de gestión del riesgo de crédito*. Informe bancario, BCBS, Basilea.

- Cózar, M. A. (2015). *Manual de créditos y cobranzas para el sector bancario privado ecuatoriano: Estado de liquidez*. Universidad San Francisco de Quito, Colegio de Auditoría y Contaduría. Quito: USFQ.
- Cuadrado, I. M. (2016). *Diseño e implementación de un proceso bancario para la definición de créditos y cobranzas direccionados a la recuperación de cartera vencida en el ScotiaBank Lima: 2015 - 2016*. Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Contaduría y Auditoría. Lima: PUCP.
- Diccionario de Finanzas y Bancos. (2014). *El crédito bancario y el riesgo financiero: Definición de teorías y conceptos para elementos financieros y contables* (Tercera ed., Vol. II). Madrid, España: EPE.
- Domenech, R. (2015). *Manual de créditos y cobranzas como factor preventivo del riesgo bancario y recuperación de cartera: Aspectos financieros y contables para la auditoría de la banca*. Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Gestión Empresarial y Ciencias Contables. México D.F.: UNAM.
- Estarellas, A. (2015). *Directrices de créditos y Cobranzas: Manuales procesales para departamento contable y financiero* (Tercera ed., Vol. IV). Bogotá, Cundinamarca, Colombia: Zipaquirá.
- Ferrer, G. (2014). *El riesgo del crédito en la recuperación de cartera: Manual de Créditos y Cobranzas*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Escuela de Gestión Contable y Auditoría Financiera. Lima: UNMSM.
- Iglesias, D. (2014). *Análisis de otorgamiento del crédito: Tarjetas de crédito y prevención de cartera vencida*. Universidad del Pacífico, Escuela de Gestión Empresarial. Lima: UP.
- Íñigo, J. D. (2016). *El estado de liquidez operacional y legal en la banca privada del Ecuador*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Facultad de Contaduría y Auditoría Pública. Quito: PUCE.
- Isern, I. D. (2015). *Programa de gestión de riesgos de liquidez en instituciones financieras* (Tercera ed., Vol. II). Madrid, España: EPE.
- Lara, F. (2014). *Causas de deuda incobrable en auditorías en tarjetas de crédito: Otorgamiento de crédito y manual de recuperación de*

- cartera vencida*. Universidad de Concepción, Facultad de Gestión Empresarial. Santiago: UC.
- Ley de Mercado de Valores. (2008). *Título II Del Consejo Nacional de Valores: Artículo 9, De las atribuciones del Consejo Nacional de Valores*. (C. N. Ecuador, Ed.) Quito, Pichincha, Ecuador: CEP.
- Lozano, D. (2014). *El riesgo crediticio y la recuperación de cartera: Contaduría Pública y Auditoría Bancaria*. Pontificia Universidad Javeriana, Facultad de Gestión Empresarial y Ciencias Contables. Bogotá: PUJ.
- Lucena, M. Á. (2014). *Brecha de sensibilidad como factor de análisis de riesgo de la tasa de interés para la definición de liquidez y rentabilidad bancaria*. Investigación científica, Universidad del Valle, Colegio de Contaduría y Auditoría, Medellín.
- Martí, P. (2014). *Consecuencias de la cartera vencida para las operaciones contables de las instituciones bancarias*. Universidad Austral de Chile, Escuela de Gestión Contable y Auditoría Pública. Santiago: UACH.
- Mayoral, R. M. (2015). *Brechas de sensibilidad aplicadas para la medición de tasas de interés en títulos públicos nacionales y comunitarios*. Investigación científica, Universidad de las Islas Baleares, Facultad de Auditoría y Contabilidad, Barcelona.
- Mendizábal, R. J. (2016). *El riesgo de liquidez en el financiamiento del sector bancario privado: Auditoría de procesos de crédito*. Pontificia Universidad Javeriana, Facultad de Auditoría y Contaduría. Bogotá: PUJ.
- Mendoza, G. V. (2014). *Conceptualización del crédito comercial en los procesos crediticios de la banca privada*. Pontificia Universidad Javeriana, Facultad de Gestión Contable . Bogotá: PUJ.
- Noguera, M. (2015). *La importancia y factibilidad de la implementación de un manual de créditos y cobranzas en los sistemas financieros del Ecuador*. Universidad San Francisco de Quito, Facultad de Gestión Empresarial. Quito: USFQ.

- Norero, M. (2015). *La funcionalidad del ejercicio contable en recuperación de cartera vencida para el sector bancario y financiero del Ecuador* (Vol. II). Quito, Pichincha, Ecuador: Andinia.
- Pedraza, A. M. (2014). *Tolerancia al riesgo en el sector privado de la banca nacional: Caso BBVA recuperación de cartera vencida*. Universidad Externado, Escuela de Contaduría y Auditoría. Bogotá: UE.
- Piquer, P. (2015). *Recuperación de cartera y autorías del sistema contable en la banca ecuatoriana*. Universidad San Francisco de Quito, Facultad de Gestión Empresarial y Ciencias Contables. Quito: USFQ.
- Prats, R. (2015). *Procesos del Manual de Créditos y Cobranzas para la recuperación de cartera: Tipificación de clases según la segmentación de morosidad*. Universidad de Barcelona, Facultad de Auditoría y Ciencias Financieras y Contables. Barcelona: UB.
- Reglamento a la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero. (2014). *Ámbito de la Ley General de Instituciones Financieras*. Asamblea Nacional del Ecuador. Quito: CEP.
- Rojas, A. (2013). *Manual de créditos y cobranzas para la recuperación de cartera vencida en instituciones bancarias*. Universidad Central del Ecuador, Facultad de Gestión Contable y Auditoría. Quito: UCE.
- Romanó, P. (2014). *Factores que implican en el otorgamiento de tarjetas de crédito: Manual de recuperación de cartera en banca*. Universidad Nacional de Colombia, Escuela de Auditoría y Ciencias Contables. Bogotá: UNC.
- Sarmat, M. (2013). *Análisis del otorgamiento de crédito como elemento fundamental del manual de créditos y cobranzas*. Universidad Nacional de San Martín, Facultad de Contaduría Pública y Auditoría. Buenos Aires: UNSM.
- Superintendencia de Bancos. (2015). *Resolución No. SB-IRG-DJyTL-2015-013*. Emisión de obligaciones, SB, Intendencia Nacional de Mercado de Valores, Quito.
- Superintendencia de Bancos. (2016). *Ajustes al Manual Técnico de Transacciones*. Informe técnico, SB, Quito.

- Superintendencia de Bancos. (2017). *Programa anual de Política Pública: SB-CGP-2017-003*. Informe anual, SB, Quito.
- Superintendencia de Bancos del Ecuador. (2016). *Índices de morosidad en el sistema financiero del Ecuador: Incobrabilidad en cartera de servicios crediticios*. Informe anual, SBE, Regulación y Control, Quito.
- Teruell, I. (2013). *Tipos de riesgo bancario en operaciones financieras: Segmentación para créditos y cobranzas* (Segunda ed., Vol. II). Madrid, España: Argos.
- Uribe, J. L. (2015). *Gestión de la posición colateral en los procesos financieros para la recuperación de cartera vencida*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Facultad de Contaduría y Auditoría. Quito: PUCE.
- Villanueva, L. M. (2016). *Informes de liquidez como aspecto previo en la recuperación de cartera vencida: Caso Scotiabank 2015 - 2016*. Universidad del Pacífico, Escuela de Negocios y Contaduría. Lima: UP.
- Zapatero, A. (2016). *Justificación e importancia del manual de gestión de créditos y cobranzas en el sistema bancario nacional*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Facultad de Gestión Empresarial y Financiera. Quito: PUCE.
- Závala, P. (2015). *Políticas y estrategias crediticias: Manual de créditos y cobranzas para la recuperación de cartera vencida de ScotiaBank*. Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Auditoría y Ciencias Contables. Lima: PUCP.

## ANEXOS

### Anexo A. Cuestionario de encuestas



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL  
INGENIERÍA EN CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA  
ENCUESTA PARA INVESTIGACIÓN DIRIGIDA AL DEPARTAMENTO DE  
CRÉDITO Y COBRANZAS DEL BANCO BOLIVARIANO S.A.**

**Objetivo:** Obtener información concisa y directa de los procedimientos para créditos y cobranzas en la relación entre el Banco Bolivariano S.A., y sus clientes.

**Personal a encuestar:** 10 colaboradores del Departamento de Créditos y Cobranzas

**Instrucciones:** Lea cuidadosamente cada pregunta, y marque con una (X) una alternativa por cada pregunta.

La siguiente encuesta está estructurada según la Escala de Likert, en donde:

1= Totalmente de acuerdo      2 = Parcialmente de acuerdo      3 = Indiferente  
4 = Parcialmente en desacuerdo      5 = Totalmente en desacuerdo

No.	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
1	¿Conoce usted el proceso interno de políticas de crédito y cobranzas que mantiene la entidad bancaria para sus clientes en el acceso al crédito y recuperación de cartera?					
2	¿Está usted de acuerdo con los requerimientos de información que solicita el departamento de crédito y cobranzas para beneficiar al cliente con una tarjeta de crédito o préstamo?					
3	¿Está usted de acuerdo con la política de crédito del Banco que permite un tiempo de morosidad para pagos de tarjetas o créditos?					
4	¿Estima usted necesario que el departamento de créditos y cobranzas debería ser capacitado periódicamente para actualizar procesos de gestión de crédito?					
5	¿Considera usted que los pasos que sigue la entidad bancaria sobre visitas, notificación vía e-mail, llamadas telefónicas y notificación legal, son los adecuados en la recuperación de cartera?					
6	¿Está de acuerdo con el proceso de suspensión inmediata del crédito y con ello proceder al cobro de intereses como medida primaria en el cobro de cuentas vencidas?					

7	¿Actualmente la entidad bancaria cuenta con un manual de políticas de créditos y cobranzas que defina los procesos contables y financieros?					
8	¿Estaría de acuerdo que exista un mayor control en el departamento de crédito y cobranzas por medio de una auditoría supervisada por la entidad estatal competente, con el fin de beneficiar a los clientes y a la entidad bancaria?					
9	¿Está de acuerdo que la entidad bancaria implemente un manual de créditos y cobranzas para la recuperación de cartera?					
10	¿Está usted de acuerdo que con la implementación del manual de créditos y cobranzas se evitaría la pérdida de cartera y liquidez en el Banco Bolivariano?					



**Anexo B. Resolución de emisión de obligaciones**



INTENDENCIA NACIONAL DE MERCADO DE VALORES  
DIRECCIÓN NACIONAL DE AUTORIZACIÓN Y REGISTRO



SUPERINTENDENCIA  
DE COMPAÑÍAS, VALORES Y SEGUROS

RESOLUCION No.SCVS.INMV.DNAR.15. 0001521

RAFAEL BALDA SANTISTEVAN  
INTENDENTE NACIONAL DE MERCADO DE VALORES

**CONSIDERANDO:**

**Que** la Constitución de la República del Ecuador, en su artículo 213, define qué son las superintendencias, precisando que "...las facultades específicas de las superintendencias y las áreas que requieran del control, auditoría y vigilancia de cada una de ellas se determinarán de acuerdo con la Ley"; y que el Título III de la Ley de Mercado de Valores (Libro II del Código Orgánico Monetario y Financiero) determina las atribuciones y funciones de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, en el mercado de valores.

**Que** los numerales 7 y 9 del artículo 10 de la Ley de Mercado de Valores (Libro II del Código Orgánico Monetario y Financiero) determinan como atribución de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros autorizar, previo el cumplimiento de los requisitos establecidos, la realización de una oferta pública de valores; y, organizar y mantener el Catastro Público del Mercado de Valores.

**Que** el artículo 12 de la Ley de Mercado de Valores (Libro II del Código Orgánico Monetario y Financiero) establece los requisitos previos para efectuar una oferta pública de valores.

**Que** el artículo 18 de la Ley de Mercado de Valores (Libro II del Código Orgánico Monetario y Financiero) dispone la obligatoriedad de la inscripción en el Catastro Público del Mercado de Valores, de los valores que sean objeto de oferta pública y sus emisores, como requisito previo para participar en los mercados bursátil y extrabursátil; y que su artículo 20 determina que la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros procederá a la inscripción correspondiente en cuanto las entidades sujetas a su supervisión y control le hayan proporcionado información completa, veraz y suficiente sobre su situación jurídica, económica y financiera y hayan satisfecho, cuando correspondiere, los demás requisitos que establezcan la ley y las normas de aplicación general que se expidan.

**Que** el proceso para la emisión de obligaciones de largo plazo se encuentra normado en el artículo 164 de la Ley de Mercado de Valores, en concordancia, con las Secciones I y II del Capítulo III, Subtítulo I, Título III de la Codificación de las Resoluciones expedidas por el Consejo Nacional de Valores.

**Que** el primer y segundo inciso del artículo 171 de la Ley de Mercado de Valores, Libro II del Código Orgánico Monetario y Financiero, establece que: "las compañías anónimas, podrán emitir obligaciones convertibles en acciones, que darán derecho a su titular o tenedor para exigir alternativamente o que el emisor le pague el valor de dichas obligaciones, conforme a las disposiciones generales, o las convierta en acciones de acuerdo a las condiciones estipuladas en la escritura pública de emisión. La conversión puede efectuarse en época o fechas determinadas o en cualquier tiempo a partir de la suscripción, o desde cierta fecha o plazo. La resolución sobre la emisión de obligaciones convertibles implica simultáneamente la resolución de aumentar el capital de la compañía emisora por lo menos hasta el monto necesario para atender las posibles conversiones. Los accionistas tendrán derecho de preferencia de conformidad con la Ley de Compañías, para adquirir las obligaciones convertibles que se emitan. En caso de no ejercerlo, no se podrá reclamar derecho alguno sobre las acciones que se emitan para atender el derecho de conversión".

**Que** el Art. 181 de la Ley de Compañías determina: "Los accionistas tendrán derecho preferente, en proporción a sus acciones, para suscribir las que se emitan en cada caso de aumento de capital suscrito. Este derecho se ejercerá dentro de los treinta días siguientes a la



publicación por la prensa del aviso del respectivo acuerdo de la junta general, salvo lo dispuesto en el Art. 175. El derecho preferente para la suscripción de acciones podrá ser incorporado en un valor denominado certificado de preferencia. Dicho certificado podrá ser negociado libremente, en bolsa o fuera de ella. Dichos certificados darán derecho a sus titulares o adquirentes a suscribir las acciones determinadas en el certificado, en las mismas condiciones que señala la Ley, con el estatuto y las resoluciones de la compañía, dentro del plazo de vigencia. Los certificados deberán ser puestos a disposición de los accionistas que consten en el libro de acciones y accionistas dentro de los quince días hábiles siguientes a la fecha del acuerdo de aumento de capital.”

**Que** la Junta General Extraordinaria de Accionistas del Banco de Machala S.A., en sesión celebrada el 27 de mayo de 2014, resolvió que la compañía emita obligaciones convertibles en acciones por un monto de hasta **CINCO MILLONES DE DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA (US\$5'000,000.00)**, amparada con garantía general; determinó algunas características de esa emisión, entre las cuales constan los resguardos exigidos por el artículo 11, Sección I, Capítulo III, Subtítulo I, Título III de la Codificación de las Resoluciones expedidas por el Consejo Nacional de Valores; y autorizó al representante legal de esa compañía para suscribir los contratos e instrumentos públicos o privados necesarios para el perfeccionamiento de la emisión. En esa Junta se delegó al Directorio del Banco de Machala S.A. para que determine las demás características o condiciones que se necesitare para el perfeccionamiento de la emisión. Aquel órgano determinó más características en sesión que celebró también el 27 de mayo de 2014.

**Que** la emisión de obligaciones convertibles en acciones de Banco de Machala S.A. por un monto de hasta **CINCO MILLONES DE DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA (US\$5'000,000.00)** se efectúa en los términos constantes en la escritura pública otorgada el 2 de julio de 2014 en la Notaría Cuarta del cantón Guayaquil, la misma que fue aprobada por la Superintendencia de Bancos mediante Resolución No. SB-IRG-DJyTL-2015-013 de 23 de enero de 2015, emitida por el Dr. Faddul Mosquera Karam, en calidad de Intendente Regional de Guayaquil (E); escritura que fue rectificada el 22 de abril de 2015 en la Notaría Décima Sexta del cantón Guayaquil, en atención a que se designó como agente pagador de la presente oferta pública de valores desmaterializados a una entidad autorizada para ello (Depósito Centralizado de Compensación y Liquidación de Valores DECEVALE S.A.), en cumplimiento a lo dispuesto en la letra h. del artículo 62 de la Ley de Mercado de Valores, Libro II del Código Orgánico Monetario y Financiero; acto que fue aprobado por el Directorio del Banco de Machala S.A. el 27 de marzo de 2015, en virtud de la facultad delegada por la Junta General Extraordinaria de esa compañía.

**Que** mediante escritura pública otorgada el 22 de abril de 2015, en la Notaría Décima Sexta del cantón Guayaquil, el Sr. Jorge Luis Andrade AVECILLAS, Vicepresidente General de Banco de Machala S.A., declaró bajo juramento cuáles son los activos libres de gravamen de la compañía, extraídos del balance general cortado al 31 de marzo de 2015; y, segregó aquéllos que compromete inicialmente por el monto de la emisión, con el compromiso de mantenimiento y reposición por el saldo en circulación hasta su redención total o hasta su conversión en acciones, a saber: las cuentas **CARTERA DE CRÉDITO COMERCIAL NETA Y CARTERA DE CRÉDITO DE CONSUMO NETA**.

**Que** el Sr. Jorge Luis Andrade AVECILLAS, Vicepresidente General del Banco de Machala S.A., solicitó la autorización de la oferta pública de obligaciones convertibles en acciones por un monto de hasta **CINCO MILLONES DE DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA (US\$5'000,000.00)**; la aprobación del contenido del Prospecto de Oferta Pública; y, la inscripción en el Catastro Público del Mercado de Valores de los valores a emitirse, representados en anotaciones en cuenta, bajo las características resueltas por la Junta General Extraordinaria de Accionistas de esa compañía que se reunió el 27 de mayo de 2014,



de su Directorio que sesionó en esa misma fecha y luego el 27 de marzo de 2015; así como en las escritura públicas mencionadas en los considerandos precedentes.

**Que** de conformidad con lo prescrito en el artículo 12 de la Ley de Mercado de Valores (Libro II del Código Orgánico Monetario y Financiero) el comité de riesgo de calificación de la compañía **SOCIEDAD CALIFICADORA DE RIESGO LATINOAMERICANA SCRL S.A.**, en sesión de 28 de abril de 2015, otorgó la calificación “**AAA**” a la emisión de obligaciones convertibles en acciones de Banco de Machala S.A., la misma que previamente a la negociación de los valores deberá publicarse en la página web de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, de conformidad con el artículo 187 ibídem.

**Que** la Dirección Nacional de Autorización y Registro emitió su informe favorable, toda vez que la compañía Banco de Machala S.A. ha cumplido con los requisitos determinados en las disposiciones anteriormente transcritas, y que respecto a lo dispuesto en el primer y segundo inciso del Art.171 de la Ley de Mercado de Valores (Libro II del Código Orgánico Monetario y Financiero) y Art. 181 de la Ley de Compañías, previo a la colocación de los valores el representante legal de esa compañía deberá certificar que se publicó aviso para el ejercicio del derecho de suscripción preferente en el aumento de capital previsto para la presente emisión de obligaciones convertibles en acciones.

En ejercicio de las atribuciones conferidas en la Ley de Mercado de Valores (Libro II, del Código Orgánico Monetario y Financiero), la Resolución No. ADM-13-003 de 7 de marzo de 2013 y la acción de personal No. 0464409 de 20 de enero de 2014,

#### RESUELVE:

**ARTÍCULO PRIMERO.- AUTORIZAR** la oferta pública de obligaciones convertibles en acciones de **BANCO DE MACHALA S.A.** por un monto de hasta **CINCO MILLONES DE DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA (US\$5'000,000.00)**, bajo las características resueltas por la Junta General Extraordinaria de Accionistas de esa compañía que se reunió el 27 de mayo de 2014, de su Directorio que sesionó en esa misma fecha y el 27 de marzo de 2015; así como en las escritura públicas mencionadas en los considerandos de esta resolución.

**ARTÍCULO SEGUNDO.- APROBAR** el contenido del Prospecto de Oferta Pública de obligaciones convertibles en acciones de **BANCO DE MACHALA S.A.** por un monto de hasta **CINCO MILLONES DE DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA (US\$5'000,000.00)**, amparada con garantía general, bajo las características resueltas por la Junta General Extraordinaria de Accionistas de esa compañía que se reunió el 27 de mayo de 2014, de su Directorio que sesionó en esa misma fecha y el 27 de marzo de 2015; así como en las escritura públicas mencionadas en los considerandos de esta resolución.

**ARTÍCULO TERCERO.- INSCRIBIR** en el Catastro Público del Mercado de Valores, los valores anteriormente referidos, amparados con garantía general, que por ser una emisión desmaterializada, estarán representados en anotaciones en cuenta en el Depósito Centralizado de Compensación y Liquidación Valores DECEVALE S.A.

**ARTÍCULO CUARTO.- NOTIFICAR** con la presente resolución al representante legal de la compañía **BANCO DE MACHALA S.A.**, y a las bolsas de valores del país, para los fines consiguientes.

**ARTÍCULO QUINTO.- DISPONER** que previo a la negociación de las obligaciones convertibles en acciones, se publique la respectiva calificación de riesgo en la página web institucional.



**ARTÍCULO SEXTO.- DISPONER** que el representante legal de la compañía **BANCO DE MACHALA S.A.** publique la presente resolución en la página web de su representada a siguiente día hábil de la publicación referida en el artículo precedente.

**ARTÍCULO SÉPTIMO.- DISPONER** que previo a la negociación de la emisión de obligaciones convertibles en acciones se dé cumplimiento a lo siguiente:

a) Una vez que haya fenecido el tiempo establecido en el artículo 181 de la Ley de Compañías, luego de la publicación del aviso para el ejercicio del derecho de suscripción preferente en el aumento de capital previsto para la presente emisión de obligaciones convertibles en acciones, el representante legal de Banco de Machala S.A. debe presentar la certificación de que se dio cumplimiento a lo dispuesto en la supradicha norma legal, en concordancia con el primer y segundo inciso del artículo 171 de la Ley de Mercado de Valores, Libro II del Código Orgánico Monetario y Financiero.

b) La Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros notificará a las bolsas de valores los resultados de aquella verificación.

**ARTÍCULO OCTAVO.-** La oferta pública que se autoriza a través de la presente resolución tiene un plazo de vigencia de nueve meses calendario, contados a partir de la fecha de su expedición, esto es hasta el **22 de febrero 2016**.

**CUMPLIDO**, vuelva el expediente.

**COMUNÍQUESE Y PUBLÍQUESE.-** Dada y firmada en la ciudad de Santiago de Guayaquil, en la Oficina Matriz de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, a

14 MAY 2016

  
**RAFAEL BALDA SANTISTEVAN**  
**INTENDENTE NACIONAL DE MERCADO DE VALORES**

BTI/MTA/JOP/SJB  
Trámites Nos. 7851-0 y 15567-0  
Ruc 0790002350001