

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

SERÉIS MIS TESTIGOS

ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Tema:

LA CARTERA VENCIDA Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DEL BANCO NACIONAL DE FOMENTO SUCURSAL AMBATO DURANTE EL PERÍODO COMPRENDIDO DE ENERO A DICIEMBRE DEL 2009.

DISERTACIÓN DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL CON MENCIÓN EN LA ADMINISTRACION DE LA PRODUCTIVIDAD

LINEA DE INVESTIGACION: ADMINISTRACION

Autor: DANIEL ADRIÁN PAZMIÑO REAL

Director: ECO. DIEGO PROAÑO

Ambato – Ecuador

AGOSTO 2011

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

LA CARTERA VENCIDA Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DEL BANCO NACIONAL DE FOMENTO SUCURSAL AMBATO DURANTE EL PERÍODO COMPRENDIDO DE ENERO A DICIEMBRE DEL 2009.

LINEA DE INVESTIGACION: ADMINISTRACION

Autor: DANIEL ADRIÁN PAZMIÑO REAL

Diego Proaño, Eco.

DIRECTOR DE DISERTACIÓN f: …….

Eliecer Erazo, Ing. f: …….

LECTOR

Amparito Pérez, Ing. f: …….

LECTOR

Jorge Núñez Grijalva, Ing.

DIRECTOR ESCUELA DE ADMINISTRACION f: …….

Hugo Altamirano, Dr.

SECRETARIO GENERAL f:…….

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, DANIEL ADRIÁN PAZMIÑO REAL, portador de la cedula de ciudadanía No. 180264159-5 declaro que los datos obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo a la obtención del título de Ingeniero. Comercial con mención en administración de la productividad, son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la reducción de este documento serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

……..

DANIEL ADRIÁN PAZMIÑO REAL

CI: 180264159-5

AGRADECIMIENTO

Un especial agradecimiento a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, a la escuela de Administración de Empresas, a sus autoridades y personal docente, por su contribución a mi formación profesional.

Al Eco. Diego Proaño, Director de Tesis, por compartir conmigo sus conocimientos y por su incondicional apoyo y asesoramiento.

Al BANCO NACIONAL DE FOMENTO SUCURSAL AMBATO, por contribuir con la información requerida para la elaboración de la presente investigación.

Daniel Adrián Pazmiño Real

DEDICATORIA

A mis abuelos:

Honorato Real Caicedo (+)

Graciela López Tamayo

A mis padres:

Luis Pazmiño Pazmiño

Ivonne Real López

Quienes han sido parte de mi existencia y han colaborado con su paciencia, comprensión, apoyo permanente y su gran amor.

RESUMEN

El Banco Nacional de Fomento Sucursal Ambato es una Institución Financiera, del sector público, que a lo largo del tiempo ha contribuido con el desarrollo de los pequeños y grandes productores del país, y específicamente en la provincia de Tungurahua. En los últimos años, su participación en la economía de los sectores productivos se ha incrementado de manera significativa Sin embargo, esto a su vez evidenció un problema que aunque parezca menor, es de gran trascendencia: la debilidad o ausencia de políticas de crédito. Esta problemática conlleva, a un incremento de los índices de morosidad, distorsionándose así la cultura crediticia de los usuarios del banco.

Ante la situación planteada, es necesario implementar de manera urgente, no solamente unas políticas crediticias, sino también procedimientos concretos, o protocolos de actuación para la colocación y recuperación de créditos, para disminuir de esta forma las tasas altas de cartera vencida.

Es bajo la situación narrada que se inscribe el trabajo desarrollado en la tesis, el mismo que está enfocado a la generación de políticas de colocación y recuperación de créditos, que tengan como principios de sustento la prevención de la morosidad mediante la realización de mejores análisis de riesgo; y, el fomento a la recuperación de créditos en mora, a través de técnicas de cobranzas.

ABSTRACT

The National Bank of Development, Ambato branch, is a public financial institution. Over time it has contributed to the development of the country´s big and small producers, specifically from the province of Tungurahua. In the last couple of years, its participation in the economy of the productive sectors has increased significantly. However, this has caused a problem that may seem minor, but is of great transcendence: the absence or lack of credit policies. This problem has lead to an increment of slow payment, thus distorting the credit culture of the bank's clients.

Given the situation described, it is necessary to immediately implement not only credit policies, but also specific procedures or action protocols for the placement and recuperation of credits in order to diminish the high rate of overdue accounts.

It is within the aforementioned situation that this dissertation is developed. It is focused on the generation of policies of the placement and collection of credits, keeping as its principles the prevention of slow payment of accounts with the implementation of better risk analysis as well as the promotion of the collection of overdue accounts through collection techniques.

TABLA DE CONTENIDOS

HOJA DE APROBACIÓN ..... ***ii***

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD ..... ***iii***

AGRADECIMIENTO ..... ***iv***

DEDICATORIA ..... ***v***

RESUMEN. ..... ***vi***

ABSTRACT ..... ***vii***

TABLA DE CONTENIDOS ..... ***viii***

INTRODUCCIÓN ..... ***xii***

CAPÍTULO I ***3***

1.1 EL PROBLEMA 3

1.1.1 Tema 3

1.1.2 Planteamiento del problema 3

1.1.3 Contextualización del problema 4

1.1.3.1 Macro. 4

1.1.3.2 Meso… 5

1.1.3.3 Micro. 6

1.1.4 Análisis crítico 8

1.1.5 Prognosis 10

1.1.6 Formulación del problema 10

1.1.6.1 Interrogantes del problema 10

1.1.7 Delimitación de contenido 10

1.1.7.1 Delimitación espacial 11

1.1.7.2 Delimitación temporal 11

1.1.7.3 Justificación del problema 11

1.1.8 Objetivos 12

1.1.8.1 Objetivo General 12

1.1.8.2 Objetivos específicos 12

CAPITULO II ***13***

2.1 MARCO TEORICO 13

2.1.1 Antecedentes investigativos 13

2.1.1.1 Breve reseña del Banco Nacional de Fomento 13

2.1.2 Organigrama.- 13

2.1.2.1 Estructura organizacional Banco Nacional de Fomento 13

2.1.2.1.1 Del nivel Ejecutivo.- 14

2.1.2.1.2 Del nivel Asesor.- 14

2.1.2.1.3 Del nivel Operativo.- 14

2.1.2.2 Estructura Organizacional Agencias 15

2.1.2.2.1 EJECUTIVA 16

2.1.2.2.2 OPERATIVA 16

2.1.3 Servicios que ofrece el BNF 17

2.1.3.1 Cuenta de Ahorros 17

2.1.3.2 Cuentas Corrientes 17

2.1.3.3 Transferencias Nacionales e Internacionales 17

2.1.3.4 Inversiones 17

2.1.3.5 Crédito 17

2.1.4 Identidad Institucional 18

2.1.4.1 Visión 18

2.1.4.2 Misión 18

2.1.4.3 Valores Institucionales 18

2.1.4.4 Objetivo General 19

2.1.4.5 Base Legal 21

2.2 Referencias Investigativas: 22

2.3 Fundamentación Filosófica 23

2.3.1 Epistemológica.- 23

2.3.2 Ontológica.- 24

2.3.3 Metodológica.- 24

2.3.4 Fundamentación Legal 25

2.3.5 Fundamentación Administrativa 26

2.4 Categorías Fundamentales 27

2.4.1 Superordenación 27

2.4.2 Subordinación 28

2.5 Variable Independiente: Cartera Vencida 30

2.5.1 Que es Cartera? 30

2.5.2 Cartera Improductiva 30

2.5.3 Cartera Vencida 30

2.5.4 Índices Financieros 31

2.5.5 Administración 31

2.5.6 Objeto de la administración 33

2.5.7 Qué es un Objetivo? 35

2.5.7.1 Tipos de Objetivos 35

2.5.8 Definición de Administración Financiera 35

2.5.9 Índice de Morosidad 36

2.5.10 Que es una Política 36

2.5.10.1 Tipos de Políticas 37

2.5.11 Manual de políticas de crédito 37

2.5.12 Manual de procedimientos o Reglamento 38

2.5.13 Reglamento de Crédito 38

2.5.13.1 La gestión cuantitativa 39

2.5.13.2 La gestión cualitativa 39

2.5.14 Concesión de Créditos 42

2.5.14.1 La capacidad de pago 42

2.5.14.2 Solvencia del deudor 42

2.5.14.3 La moralidad comercial 42

2.5.14.4 Las garantías 43

2.5.14.5 Otras Garantías: 43

2.5.15 Seguimiento 43

2.5.15.1 Modelos para seguimiento: 44

2.5.16 ¿Qué es el Crédito? 45

2.5.16.1 Tipos de créditos 45

2.5.16.1.1 Créditos comerciales. 45

2.5.16.1.2 Créditos a las microempresas 46

2.5.16.1.3 Créditos de consumo 46

2.5.16.1.4 Créditos hipotecarios para vivienda 47

2.5.17 Riesgo 48

2.5.17.1 Factores de Riesgo de Crédito 48

2.5.17.2 Clasificación de Clientes 51

2.5.17.3 Cobranza 53

2.5.18 Beneficios 54

2.5.19 Como se reduce el riesgo mediante la diversificación 54

2.6 Hipótesis 55

2.7 Señalamiento de variables de la hipótesis 55

CAPITULO III 56

3.1 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN 56

3.1.1 Modalidad básica de la investigación 56

3.1.1.1 Enfoque 56

3.1.2 Método de Investigación 56

3.1.2.1 Investigación de Campo 56

3.1.2.2 Investigación Bibliográfica- Documental 56

3.1.3 Nivel o tipo de investigación 57

3.1.3.1 Investigación exploratoria 57

3.1.3.2 Investigación Descriptiva 57

3.1.3.3 Investigación Correlacional o Asociación de variables 58

3.1.4 Fuentes de Investigación 58

3.1.4.1 Fuentes Primarias: 58

3.1.4.2 Fuentes Secundarias: 58

3.1.4.3 Instrumentos de Recolección de Datos 58

3.1.5 Herramientas 59

3.1.6 Población y muestra 60

3.1.7 Población 60

3.2 Operacionalización de las variables 62

3.3 Plan de recolección de información 64

3.3.1 Técnica 64

3.3.2 Instrumento 64

3.3.3 Procesamiento y análisis de información 64

3.3.4 Plan de análisis e interpretación de resultados 65

CAPITULO IV ***..... 66***

ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS DEL CUESTIONARIO APLICADO A LOS EMPLEADOS DEL BANCO NACIONAL DE FOMENTO SUCURSAL AMBATO ***..... 66***

CAPITULO V 77

5.1 PROPUESTA 77

5.1.1 Tema: 77

5.1.2 Introducción.- 77

5.1.3 Justificación.- 79

5.2 Objetivos.- 81

5.2.1 General 81

5.2.2 Específicos 81

5.3 Base legal y normativa.- 82

5.4 Del ámbito de la ley 82

5.5 Del Objeto 83

5.6 Ubicación Sectorial: 84

5.7 Análisis del entorno 84

5.7.1 Factibilidad: 84

5.7.1.1 Operacional.- 84

5.7.1.2 Técnica.- 85

5.8 Económica 87

5.8.1.1 Dolarización.- 87

5.8.1.2 El Ahorro.- 87

5.8.1.3 Tecnología.- 87

5.8.2 Otros Factores 88

5.9 Fundamentación 88

5.10 Análisis del Entorno 89

5.10.1 Gestión por Procesos 89

5.11 Procedimiento actual para la entrega de crédito en el BNF 90

5.12 Flujograma BNF 91

5.13 Análisis FODA 92

5.13.1 FORTALEZAS: 92

5.13.2 OPORTUNIDADES: 92

5.13.3 DEBILIDADES: 92

5.13.4 AMENAZAS: 93

5.14 Misión 93

5.15 Visión 93

5.16 Propuesta de Estrategias 93

5.16.1 Estrategias 93

5.17 Objetivos Estratégicos 94

5.17.1 Generales 94

5.17.2 Específicos 94

5.18 Propuesta de un manual de políticas crediticias 96

5.18.1 Antecedentes Generales del Crédito 96

5.18.2 Sujetos del Crédito 97

5.18.3 Objetivo Básico del Otorgamiento de un Crédito 97

5.18.4 Composición de los Créditos: 98

5.19 CLASIFICACION Y TIPOS DE CREDITOS 98

5.19.1 Clasificación de los Créditos 98

5.20 Administración de créditos 99

5.21 Las 5 C`s del crédito 100

5.21.1 Capacidad 100

5.21.2 Capital 100

5.21.3 Colateral 101

5.21.4 Condiciones 101

5.21.5 Carácter 101

5.22 Riesgos crediticios. 102

5.23 Políticas de Créditos. 103

5.23.1 De la Comisión de Crédito 103

5.23.2 Del Jefe de Crédito 104

5.23.3 Del Oficial de Crédito 105

5.23.4 Del Asesor Legal 107

5.23.5 Operación del Crédito 108

5.24 Determinación de la línea de crédito y su segmento 109

5.24.1 Clasificación y tipos de créditos 109

5.24.2 Del sector Destinado. 110

5.24.3 Condiciones del Crédito. 110

5.25 De La Calificación del crédito 111

5.26 Centrales de riesgo 116

5.27 De los Requisitos 117

CAPITULO VI ***125***

6.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 125

6.1.1 Conclusiones 125

6.1.2 Recomendaciones 127

BIBLIOGRAFIA ***129***

ANEXOS ***133***

INTRODUCCIÓN

El Banco Nacional de Fomento Sucursal Ambato, es una de las instituciones públicas del sistema financiero que está presente en la ciudad de Ambato. Dicha institución financiera, presenta falencias en su gestión, debido a la ausencia de políticas de administración financiera, que permitan minimizar la cartera vencida. A esto adicionando la inestabilidad administrativa a la que se enfrenta, y que con lo explicado, podemos, concluir que las expectativas económicas no serán cumplidas de la mejor forma.

El problema básico para que ocurra la situación descrita, es que no se cuenta con un sistema de evaluación de riesgos financieros, que permita una calificación del peticionario del crédito y un monitoreo posterior del crédito, una vez que éste es entregado. De esta manera, al no recuperarse la cartera vencida en los plazos previstos, se genera una brecha financiera que no permitirá atender las necesidades de nuevos clientes, incrementándose así el riesgo financiero de la misma institución y por tanto el posicionamiento del banco en el sistema financiero.

Con el antecedente descrito, la presente investigación analiza la problemática por la que el BNF incurre en los problemas señalados y propone una forma práctica de solucionarlas, a partir de las normas administrativas internas de esta institución. De esta manera, el resultado esperado, será la propuesta de un Sistema Alternativo de Recuperación de Créditos, que pueda ser aplicado en el BNF de la ciudad de Ambato.

El trabajo de disertación que aquí se describe, fue desarrollado bajo la siguiente estructura y contenidos en los que se ha organizado la investigación:

CAPÍTULO, I; Se detalla el tema y se presenta el planteamiento del problema, su contextualización teórica, el análisis crítico, prognosis, formulación del problema, formulación de preguntas directrices, la justificación y los objetivos de la tesis.

CAPÍTULO II; Se presentan los antecedentes investigativos, fundamentación filosófica, legal, categorías fundamentales, la hipótesis y el señalamiento de las variables.

CAPÍTULO III, Se detalla el enfoque, la modalidad básica de la investigación, tipos de investigación, la población y muestra, Operacionalización de variables y la recolección de la información, así como su procesamiento.

CAPÍTULO IV; Se determina el análisis e interpretación de resultados y la verificación de la hipótesis.

CAPÍTULO V.- Está estipulado la presentación de conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO VI.- Se encuentra el tema de la propuesta, justificación, objetivos, antecedentes y actividades estratégicas.

CAPÍTULO I

1.1 EL PROBLEMA

1.1.1 Tema

LA CARTERA VENCIDA Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DEL BANCO NACIONAL DE FOMENTO SUCURSAL AMBATO DURANTE EL PERÍODO COMPRENDIDO DE ENERO A DICIEMBRE DEL 2009.

1.1.2 Planteamiento del problema

Al contar con una gran variedad de líneas de crédito, como lo mantiene el Banco Nacional de Fomento Sucursal Ambato, dirigido a sectores productivos de la provincia de Tungurahua, y con su gran oferta de créditos y microcréditos para los pequeños y medianos productores, ha llevado a que la institución mantenga una cartera de gran tamaño, y dentro de ésta la cartera vencida con un alto porcentaje.

En el periodo comprendido entre enero a diciembre 2009, el saldo en la cartera colocada alcanzó los siete millones quinientos mil dólares, existiendo un nivel aproximado de cartera vencida de, $ 408.361,13 lo que equivalente al 5,44%, circunstancia la cual se debe a un modelo tradicional de gestión gerencial existente en la instituciones financieras, conllevando con esto al incremento de la cartera

morosa, y con esto a los resultados financieros de Banco Nacional de Fomento Sucursal Ambato

1.1.3 Contextualización del problema

1.1.3.1 Macro

Desde inicios de la década de los años 90 del siglo pasado, el mundo entró en un proceso de redefiniciones, derivadas de la consolidación del sistema capitalista como noción económica, política e ideológica predominantes. La caída del muro de Berlín en 1989, los avances en materia de comunicaciones electrónicas (internet, redes sociales), y la consolidación económica de los llamados países emergentes, cuyo grupo más relevante es el conocido como BRICs (Brasil, Rusia India, China), fueron factores que dinamizaron profundamente la economía mundial. Esta dinamización, sin embargo, fue importante para que ciertas áreas del mundo se consoliden económicamente, pero generó a su vez situaciones de crisis, que afectó a países que tradicionalmente han liderado los procesos de desarrollo económico, como son básicamente Estados Unidos, Europa occidental y Japón. Como consecuencia de este proceso, los países tradicionalmente prósperos, entraron en una crisis, que lleva ya más de una década, mientras que los países emergentes, tienen niveles de crecimiento acelerado.

Latinoamérica, una zona tradicionalmente aquejada de problemas severos de crecimiento económico, durante la última década, ha logrado niveles de crecimiento significativo, evitando así ser arrastrados por la crisis en los países con los que tradicionalmente ha estado fuertemente atada económica y políticamente. Es la primera vez en la historia en que una crisis en Estados Unidos, no significa crisis en Latinoamérica. Antes se hablaba que si Estados Unidos tenía una gripe, Latinoamérica automáticamente padecía de pulmonía. Esto no ha ocurrido a partir del año 2000.

1.1.3.2 Meso

La situación del Ecuador en el contexto internacional citado, ha estado marcada por buenos resultados económicos en la última década, habiendo tenido cierta prosperidad económica, derivada básicamente de los elevados precios del petróleo, que en el momento más alto llegó a rozar los US$ 180 por barril. Este bienestar macroeconómico del país, sin embargo, no significó una solución automática a los problemas que el país ha venido arrastrando. Así, los problemas más agudos que ha debido enfrentar el país en los últimos años son, entre otros, la crisis bancaria de los años 90, cuando varios bancos quebraron y desaparecieron los ahorros de miles de personas, quedando muchas de ellas prácticamente en la calle. Del problema anotado, se derivó una crisis del sector bancario en general, lo que generó el aparecimiento de sistemas financieros informales e ilegales, que terminaron en sonados casos de estafa. El más notorio de estos fue el del denominado caso “notario Cabrera”, en el que miles de personas fueron perjudicadas.

Lo anotado, evidenció que en el país existió una ausencia de políticas de control al manejo financiero que los banqueros han dado al sistema bancario del país. Este sector, no han rendido cuentas a ninguna instancia de control sobre sus actos, dejando palpables problemas socioeconómicos en el país. En el ámbito netamente bancario, las entidades del sistema dejaron al descubierto sus deficiencias en el manejo financiero, por lo que muchas de las instituciones se vieron obligadas a una reestructuración, en otros casos a saneamientos y, casos extremos, llegaron hasta al cierre de sus actividades. En el caso de la banca pública, los problemas se derivaron del manejo politizado de los recursos, siendo el caso más demostrativo, el Banco Nacional de Fomento, BNF, cuyo rendimiento fue mínimo, debido a una abultada cartera vencida, mal manejo de personal, ausencia de programas crediticios atractivos, para establecer condiciones de fomento productivo, entre otros.

1.1.3.3 Micro

En la Provincia de Tungurahua, la crisis que ocurrió a nivel nacional, se replicó de manera automática, generando una creación desmedida de entidades financieras, sin que en todos los casos tuvieran las condiciones necesarias para atender las necesidades financieras de la comunidad local. La sucursal del BNF en Ambato y las agencias existentes en los cantones, no fueron inmunes a los problemas señalados, aunque debido a su calidad de entidad financiera del sector público, se mantuvo activa debido a la subvención gubernamental que existe para este tipo de organismos.

La naturaleza pública del BNF, sucursal Ambato, ha significado que ésta haya tenido que soportar un manejo político por parte de los diferentes gobiernos de turno. A la entidad se la ha visto en más que una institución financiera, un organismo para pagar favores y entregar prebendas a los seguidores o afiliados al partido que llegó al poder. Es así que, al igual que en el resto del país, los cargos de responsabilidad o de decisión, que generalmente son de libre remoción, han sido llenados con personas con poca o ninguna preparación administrativa y mucho peor, con una falta de experiencia en el sector financiero. A esto se suma la falta de preparación y entrenamiento al personal de planta, con nombramiento, que en muchos casos no tiene el perfil adecuado para el puesto que ocupa, lo que lleva a que no cumpla con los objetivos que tiene el BNF.

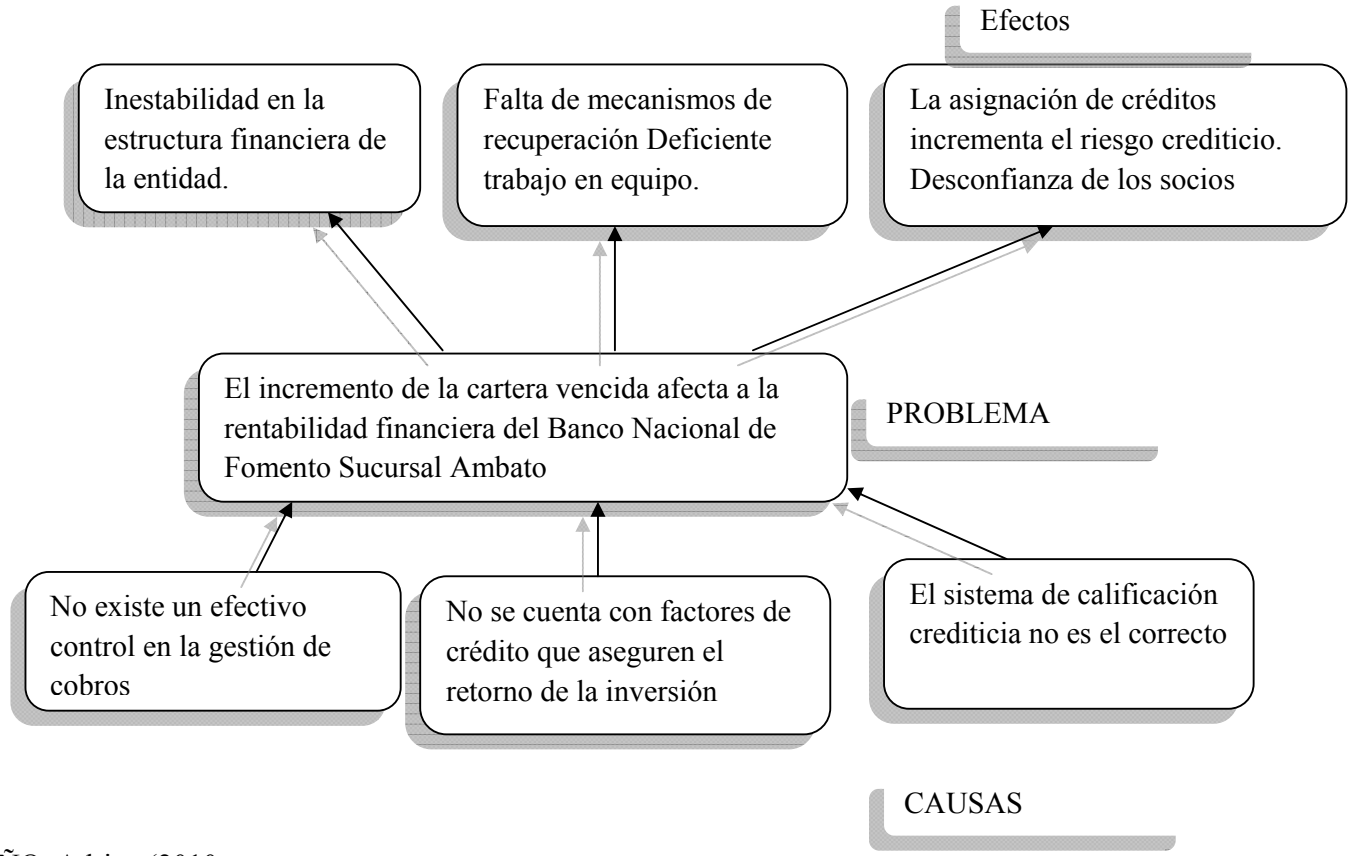
Por otro lado, se debe anotar también la falta de recursos tecnológicos, campo en el que la banca pública no ha podido competir con la privada. Esto ha imposibilitado una labor eficiente y, consiguientemente, un adecuado servicio a la comunidad. Los aspectos señalados, han coadyuvado para que no exista una adecuada práctica financiera, colocándose créditos sin un análisis adecuado, peor dándose un seguimiento al cliente, lo cual ha llevado a un incremento alarmante de la morosidad.

La cadena de eventos y situaciones que en los ámbitos internacional, nacional y local ha habido en las últimas décadas, han incidido de manera clara en el BNF, sucursal Ambato y sus agencias cantonales, definiendo un bajo rendimiento institucional. Producto de esta incidencia, es la abultada cartera vencida y la poca preparación del Banco para recuperar dicha cartera. La tesis planteada para obtener el grado de Ingeniero Comercial en la PUCE, fue precisamente pensada para responder a la problemática en la que se encuentra el BNF, sucursal Ambato.

1.1.4 Análisis crítico

En la ciudad de Ambato se han establecido varias entidades financiera (bancos privados y cooperativas), que han incursionado en diversos sectores productivos, con una amplia cartera, dirigida a cubrir las necesidades del sector comercial, pequeño productivo especialmente. Sin embargo, la deficiente manera de entregar los créditos ha llevado a que un alto porcentaje de deudores no puedan cubrir sus compromisos creando una cartera vencida alta, que con su difícil recuperación ha determinado que la rentabilidad financiera económica tenga un riesgo elevado. El incremento de la morosidad y la prolongación de los plazos de cobro, distorsionan la gestión económica de las entidades bancarias, poniendo en peligro la credibilidad del sistema.

Grafico 1Árbol de Problemas



Elaborado por: PAZMIÑO, Adrian (2010

1.1.5 Prognosis

Con la visualización del problema en el futuro se puede determinar que de no buscar alternativas de solución, la institución podría correr el riesgo de perder liquidez y con esto entrar en un proceso de quiebra, técnicamente; ya que al no contar con una gestión financiera optima no se podrá satisfacer las necesidades de los clientes y la imagen de productividad y competitividad promoverá una disminución tanto en su colocación como en la recuperación.

1.1.6 Formulación del problema

¿Cómo el incremento de la cartera vencida afecta a la rentabilidad financiera del Banco Nacional de Fomento Sucursal de Ambato?

1.1.6.1 Interrogantes del problema

¿Los actuales procedimientos de recuperación de la cartera vencida son eficientes?

¿Se ha alcanzado la máxima rentabilidad financiera en las actividades?

¿Es necesario establecer un modelo estratégico de políticas que promueva la negociación y cancelación de las deudas morosas?

1.1.7 Delimitación de contenido

Campo: Administrativo

Área: Financiera y Procesos

Aspecto: Rentabilidad Financiera

1.1.7.1 Delimitación espacial

Banco Nacional de Fomento Sucursal Ambato

1.1.7.2 Delimitación temporal

Período comprendido de enero a diciembre del 2009.

1.1.7.3 Justificación del problema

El interés del presente trabajo es mejorar el proceso de recuperación de cartera vencida, de una manera tal, que se promueva el manejo adecuado de los recursos financieros, para así generar productividad.

La importancia del proyecto radica en la proporción de herramientas dinámicas para la implementación de políticas de administración financiera, que permitan cubrir las necesidades internas y las expectativas externas, es decir la de los clientes. La minimización de la cartera vencida debe contar con ventajas que permitan el desarrollo de las actividades de cobro y así recuperar e incrementar el capital y la rentabilidad financiera.

La investigación se inscribe en una temática de gran utilidad en el manejo financiero contemporáneo, la evaluación de riesgos. El estudio se centra en la integración de todos los sistemas internos del banco, (administrativo, operativo y financiero), que

son a través de los que la institución, ejecuta sus funciones y atribuciones, de esta manera, se logra la participación integrada y coordinada de los niveles organizacionales. Esta forma de entender la gestión bancaria busca, en última instancia, ofrecer al cliente un servicio eficiente, con un alto grado de rendimiento en costo, servicio y calidad.

La utilidad del documento radica en la posibilidad de que la reestructuración de los procedimientos que se propone, permita consolidar una cultura organizacional, lo que será uno de los pilares fundamentales de la gestión financiera, la investigación es factible de realización por cuanto se cuenta con el apoyo de los directivos de la entidad bancaria, del personal administrativo y operativo, lo cual fue fundamental para obtener la información necesaria para desarrollar el trabajo.

1.1.8 Objetivos

1.1.8.1 Objetivo General

Determinar la incidencia de manejo de cartera vencida en la rentabilidad financiera del Banco Nacional de Fomento Sucursal Ambato, y proponer un modelo de políticas financieras que promuevan la recuperación de la actual cartera vencida para mantener liquidez permanente.

1.1.8.2 Objetivos específicos

Determinar el índice de morosidad de la cartera vencida.

Establecer la rentabilidad financiera.

Determinar causas, y elaborar procesos que permita una eficiente recuperación

CAPITULO II

2.1 MARCO TEORICO

2.1.1 Antecedentes investigativos

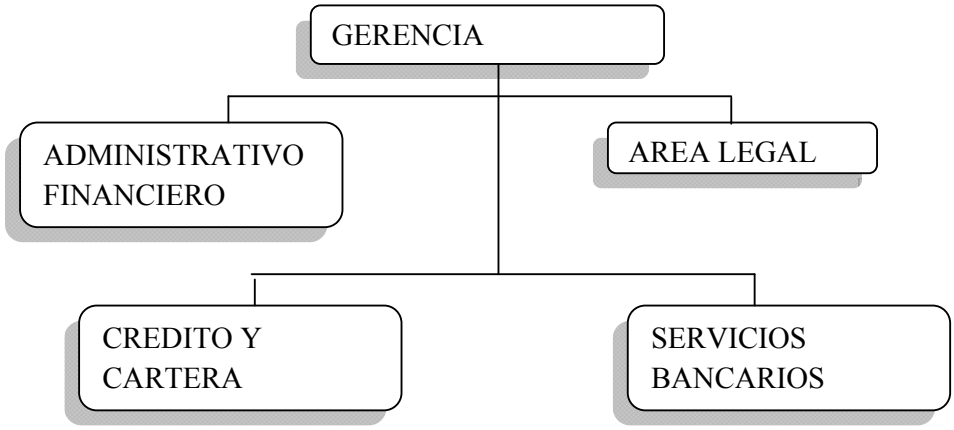
2.1.1.1 Breve reseña del Banco Nacional de Fomento

Con el nombre de Banco Provincial de Tungurahua, se da inicio con funciones de un Banco Central por carencia de este, para que en el año de 1960 a cargo del señor Ernesto Saa, quien sería el primer gerente de esta entidad financiera, que después pasaría a llamarse Banco Nacional de Fomento sucursal Ambato[1].

2.1.2 Organigrama.-

2.1.2.1 Estructura organizacional Banco Nacional de Fomento

Grafico 2 Organico Sucursal



Elaborado por: PAZMIÑO, Adrian (2010)
Fuente: Gerencia de Planificación B.N.F. Casa Matriz
Fecha: septiembre 15 de 1997 (Aprobado por el Directorio de la Institución)

[1] (BANCO NACIONAL DE FOMENTO (Sr. Juan Cadena H), "Instructivo Reseña Histórica BNF Sucursal Ambato", Editorial BNF, Año 1992, pp. 4-5)

Para el cumplimiento de sus funciones, las sucursales estarán integradas por los.

2.1.2.1.1 Del nivel Ejecutivo.-

Será el más alto de la estructura de la sucursal; le corresponderá cumplir y hacer cumplir las políticas, normas, reglamentos, manuales e instructivos provenientes de la ley, del Directorio, de la Gerencia General, de la Gerencia Regional y de otras dependencias autorizadas de la Casa Matriz. Su relación de autoridad será directa sobre los niveles Asesor y Operativo. Estará conformado por la Gerencia de la Sucursal y por el Comité de Crédito, por ser este un organismo de decisiones en el otorgamiento de préstamos. El Gerente de la Sucursal será el funcionario responsable de todas las unidades de esta y de su personal. El Comité de Crédito estará integrado por funcionarios determinados en la ley Orgánica del Banco.

2.1.2.1.2 Del nivel Asesor.-

Absolverá las consultas de los otros niveles. Dependerá directamente del nivel Ejecutivo. Estará conformado por el Comité de Coordinación y por la Unidad Legal. El Comité de Coordinación estará conformado por los responsables de cada una de las Unidades funcionales contempladas en el Organigrama Estructural.

2.1.2.1.3 Del nivel Operativo.-

Será el encargado de ejecutar los programas de trabajo de acuerdo con las políticas fijadas por la Casa Matriz, por la Gerencia Regional de la que dependan y por el Nivel Ejecutivo de la sucursal, tendientes al cumplimiento de los objetivos

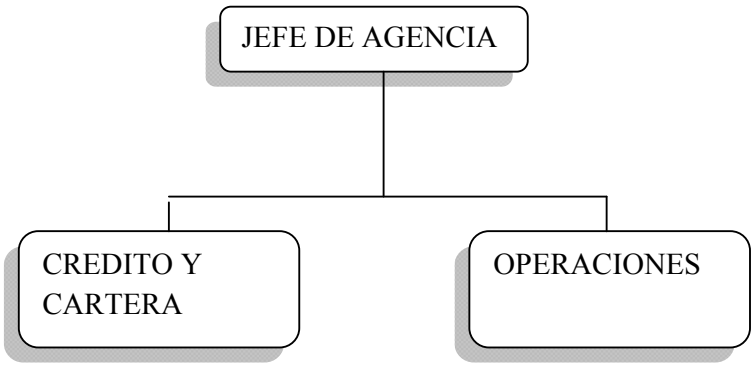
Institucionales. Se considerarán como parte integrante de éste nivel, las Agencias de las Sucursales, por tanto, se sujetarán a las disposiciones emanadas de la Gerencia de la Sucursal[2].

En junio de 1974 el directorio del Banco Nacional de Fomento, considerando que Pillaro es uno de los cantones de la provincia de Tungurahua que tiene trascendencia notable en su desarrollo agrícola y ganadero, por constituir zona privilegiada por la calidad de sus suelos y por su extensión territorial, se crea la Agencia; desde entonces esas oficinas bajo el control de la sucursal, ha estado colaborando con todos sus servicios para satisfacer los intereses de los pobladores.

En el 2002 es cerrada dicha agencia; pero, después de la insistencia por parte de la población de dicho cantón y por una significativa necesidad operativa, en el 2009 se vuelve a abrir una agencia.

2.1.2.2 Estructura Organizacional Agencias

Grafico 3Organico Agencias



Elaborado por: PAZMIÑO, Adrian (2010)
Fuente: Prospección de campo, entrevista directivos provinciales

[2] ERICK CEPEDA, "Tesis de grado"

Las Agencias están conformadas por:

2.1.2.2.1 EJECUTIVA

GERENTE SUCURSAL	1 Persona
JEFES DE AGENCIAS	3 Personas
PILLARO	
CEVALLOS	
BAÑOS	
ASESOR LEGAL	2 Persona
ADMINISTRATIVA FINANCIERA	2 Personas

2.1.2.2.2 OPERATIVA

JEFE AREA DE CREDITO	1 Persona
OFICIALES DE CREDITO	6 Personas
AREA LIQUIDACION	2 Personas

2.1.3 Servicios que ofrece el BNF

2.1.3.1 Cuenta de Ahorros

Cuenta de carácter de ahorro, custodia de dinero que se mantiene a disposición del cliente, teniendo una tasa de interés, que suele estar definida por políticas determinadas en el Banco Central y en la Superintendencia de Bancos y Seguros.

2.1.3.2 Cuentas Corrientes

Cuenta de carácter de ahorro, custodia de dinero disponible con retiros por medio de cheques, no gana intereses.

2.1.3.3 Transferencias Nacionales e Internacionales

2.1.3.4 Inversiones

Corto Plazo

Largo Plazo

2.1.3.5 Crédito

- Fondos Propios
- Microcrédito
- Vehicular
- Compra de tierras
- Bono de Desarrollo
- Socio Siembra

- Utenac._ Crédito para los sectores campesinos “indígenas”
- Reactivación Volcán Tungurahua
- Compra Tierras Volcán Tungurahua

2.1.4 Identidad Institucional

De acuerdo a lo detallado en el website institucional, está determinada por los siguientes elementos:

2.1.4.1 Visión

Ser modelo de la Banca de Desarrollo e Instrumento que impacte a las personas insertándolas en el desarrollo productivo, mejorando su calidad de vida, disminuyendo la migración, evitando la desintegración familiar, sembrando juntos un mejor país.

2.1.4.2 Misión

Brindar productos y servicios financieros competitivos e intervenir como ejecutor de la política de gobierno para apoyar a los sectores productivos y a sus organizaciones, contribuyendo al desarrollo socio – económico del país.

2.1.4.3 Valores Institucionales

- Ética
- Compromiso y sentido de identidad
- Justicia y equidad

- Calidad
- Productividad
- Servicio personalizado
- Trabajo en equipo
- Comunicación efectiva
- Desarrollo humano
- Creatividad, innovación y mejoramiento continuo
- Proactividad
- Liderazgo

2.1.4.4 Objetivo General

El Banco Nacional de Fomento estimulará y acelerará el desarrollo socio-económico del país, mediante una amplia y adecuada actividad crediticia dirigida a los pequeños y medianos productores, además ofrecer un diverso número de servicios financieros que están enfocados a la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus clientes, manteniendo seguridad, estabilidad y bienestar de todos sus miembros.

Para lo cual, tiene las siguientes funciones.

- Otorgar crédito, de preferencia para el fomento de la producción agropecuaria, artesanal, pequeña industria, la industrialización de productos agropecuarios y la comercialización de los artículos provenientes de estas

actividades. Podrá también conceder préstamos para fomentar el área forestal, pesquero, mediana industria y de actividades turísticas.

- Recibir depósitos monetarios, de plazo menor, de plazo mayor y de ahorro; en base a estos recursos concede créditos.

- Obtener créditos y realizar otras operaciones con el Banco Central del Ecuador y otras instituciones financieras del País y del exterior en las condiciones y movilidades previstas en las leyes.

- Actuar como agente fiduciario de fondos especiales que constituye por parte del gobierno y de entidades nacionales o internacionales de financiamiento, con fines específicos de fomento.

- Participar en la política nacional de estabilización de precios y colaborar con las actividades gubernamentales encargadas de la comercialización de productos agropecuarios, mediante el financiamiento de estas actividades.

- Promover y organizar empresas de abastecimiento de artículos necesarios para la producción agropecuaria, pesca, pequeña industria y artesanía.

- Colaborar con los organismos del Estado y otras instituciones que tengan a su cargo programas de asistencia técnica, para mejorar las condiciones de la agricultura, artesanía y industria.

- Desarrollar toda otra actividad que sea compatible con los objetivos del Banco encaminadas al mejoramiento de las condiciones de la vida del trabajador agrícola, artesanal e industrial.

2.1.4.5 Base Legal

El Banco Nacional de Fomento es una entidad financiera de desarrollo, autónoma de derecho privado y finalidad social y pública.

Como respuesta a los problemas anotados se creó mediante Decreto Ejecutivo, dictado el 27 de enero de 1928, por el Gobierno Provincial del Dr. Isidro Ayora y publicado en el registro oficial N-552 del mismo mes y año el "Banco Hipotecario", hoy Banco Nacional de Fomento, iniciando sus actividades el 4 de Marzo de 1928 con un capital autorizado de 15 millones de sucres y 8 millones de capital pagado, se constituyó como una sociedad de derecho privado del cual el gobierno era el mayor accionista y podría elegir tres de los siete miembros del directorio, los cuatro restantes representaban a grupos de accionistas privados de Bancos Nacionales y extranjeros y de la Empresa Fosforera Nacional[3].

La condición de sociedad anónima la mantuvo hasta 1937, año en el que se transformó en institución privada con finalidad social pública, autónoma y sujeta a su propia ley estatutos, forma jurídica que continuo hasta la presente fecha.

Desde que se creó el Banco Hipotecario del Ecuador este experimentó varias reformas que han ido cambiando su estructura, el 14 de Octubre de 1943, se expide una ley que transformó al Banco Hipotecario en Banco Nacional de Fomento, con la obligación de mantener un Banco Provincial en cada una de las provincias de la sierra y la costa , y en 1944 se dictó la Ley Organizacional del sistema de crédito de

---

[3] Banco Nacional de Fomento, "Crédito para el Desarrollo", editorial BNF- Casa Matriz, Ano 1996, pp 1-2

fomento, que es el punto de partida del sistema que rige actualmente y que organizo a los Bancos Provinciales dentro de una estructura nacional.

La misión CURRAN en 1958, y la del Banco Interamericano de Desarrollo en 1964, realizaron algunos estudios, con expertos nacionales, y determinaron la introducción de varias reformas, las que permitieron configurar la actual organización del Banco Nacional de Fomento, cuya Ley Orgánica dictada el 24 de Noviembre de 1964, tuvo vigencia el 1 de diciembre del mismo año. En virtud de esta ley, se unificó al anterior sistema de crédito de fomento, que contaba con una casa Matriz y Bancos provinciales autónomos, en una sola institución, mediante la transformación de los bancos provinciales en sucursales de la casa Matriz.

"En cuanto a la conformación del Banco Nacional de Fomento Sucursal Ambato, inicia su labor de servicio por el mes de julio de 1944 en esta ciudad, con la denominación de Banco Provincial de Tungurahua, con una organización autónoma y bajo el régimen de un directorio conformado por cuatro miembros : un delegado por el Banco de Fomento, otro por las industrias, otro por el Centro Agrícola cantonal y el Gerente Titular de la sucursal, el directorio era elegido para cuatro años, pudiendo ser reelegidos, también se nominaba un delegado por el Municipio, pero se suprimió esta delegación debido a las estructuras de Banco de Fomento. A este directorio se le determina un cupo operativo al cual se debía ajustar las operaciones crediticias, si el monto debía elevarse a resolución de la Matriz.

2.2 Referencias Investigativas:

La investigación tiene como antecedentes tesis de grado, documentos y material bibliográfico sobre la problemática planteada en el proyecto, mencionamos algunos:

- Universidad Técnica de Ambato, de la Facultad de Ciencias Administrativas, tesis "El Banco Nacional de Fomento no cubre las Expectativas de Financiamiento del Sector Industrial – Artesanal en el Cantón Ambato, creando problemas Socioeconómicos", autores Erick Cepeda Acosta y Leonardo Ballesteros López.

- Universidad Técnica de Ambato, de la Facultad de Ciencias Administrativas, tesis "La Disminución del Índice de Morosidad como Gestión, para Mejorar los excedentes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "OSCUS" LTDA", autores Fanny Almeida Velastegui y Humberto Punina Leime.

Como se comprenderá estos antecedentes, son referenciales, pero no existen investigaciones anteriores concretas sobre la temática planteada, por lo que se evidencia que el tema propuesto es un trabajo original y de relevante importancia por su actualidad.

2.3 Fundamentación Filosófica

Con relación a la fundamentación filosófica, el estudio se circunscribe de acuerdo a lo siguiente:

2.3.1 Epistemológica.-

La investigación a desarrollarse se ajusta al enfoque epistemológico de totalidad concreta. La gerencia de procesos está integrada por diferentes dimensiones

relacionadas con el contexto, tales como: científico – técnico, histórico – social, administrativo, ideológico, político, y cultural. Donde el sujeto y objeto interactúan, pues son inseparables, y en esta relación sufren cambios y evolucionan.

2.3.2 Ontológica.-

La investigación tomará en cuenta la realidad concreta de las instituciones financieras del sector público, el Banco Nacional de Fomento de la ciudad de Ambato y las implicaciones de la colocación de créditos de una manera adecuada y eficiente.

2.3.3 Metodológica.-

El formar parte del sistema integral productivo – financiero y bancario, ha permitido detectar la necesidad de buscar nuevos caminos para el mejoramiento de una gestión financiera a través de la implementación de nuevos procesos para la vialidad y colocación de créditos, problemática que se la tratará con rigurosidad científica a través de la utilización de la metodología pertinente.

Con estos elementos de la fundamentación Filosófica que son coherentes con el posicionamiento teórico personal del investigador, se inscribe dentro del paradigma crítico – propositivo, pues el trabajo de investigación permitirá, conociendo la realidad, confrontar la misma con la fundamentación teórica y fundamentada mente diseñar una propuesta alternativa viable de solución a la problemática identificada. Es decir se pretende superar el diagnóstico y la crítica de la realidad a observarse

para ser propositivo con opciones y alternativas de solución que permitan superar las dificultades, y aportar con ello al mejoramiento de la gestión financiera en la institución.

2.3.4 Fundamentación Legal

De la Base Legal.- La representación legal, tanto judicial como extrajudicial del banco, la tiene el Gerente General.

En los actos y contratos judiciales y extrajudiciales que se realizaren en las sucursales debidamente establecidas, o que se establecieren tendrán la representación legal de la Institución los Gerentes de dichas sucursales con las facultades y limitaciones que les señalaren estos estatutos y los reglamentos del Banco, el Directorio y el Gerente General.

Del Objetivo

Con el propósito de cumplir lo dispuesto en el artículo 3 de la Ley Orgánica del Banco Nacional de Fomento, el presente reglamento tiene por objeto normar la tramitación, concesión, administración y recuperación de los créditos destinados a los sectores agropecuario, manufacturero, comercial y de servicios, a fin de estimular y acelerar el desarrollo socioeconómico de los micro, pequeños y medianos empresarios del país.

Es obligación de las sucursales y agencias del BNF ejecutar el programa anual de crédito y de recuperación de cartera aprobado por el directorio, el mismo que entrara en vigencia a partir del 1 de enero del respectivo ejercicio económico.

2.3.5 Fundamentación Administrativa

En la banca, como en otras áreas el líder sigue subordinado en una manera casi intuitiva, no obstante, para que un supervisor realice bien su trabajo se deberá guiar por la administración por objetivos, en la cual deberá existir una coordinación, bajo el principio de unidad de dirección es decir que todas sus acciones deberán estar encaminadas hacia las metas de organización.

La administración permite a los supervisores planear y evaluar democráticamente el trabajo que realiza cada uno de sus subordinados, así como también permite realizar un seguimiento de las causas que obstruyen su eficiencia.

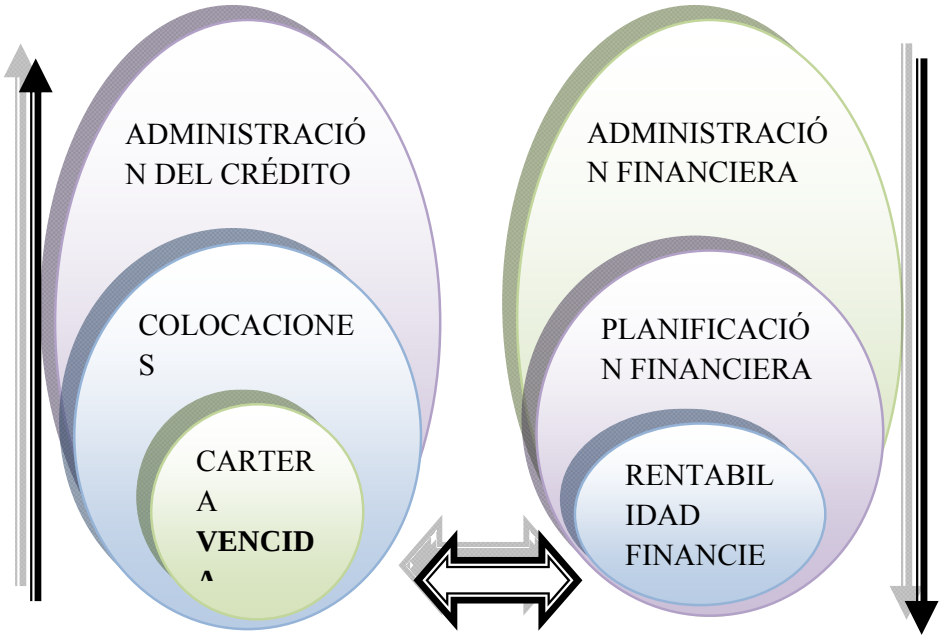
En la organización debe existir una clara definición de deberes y responsabilidades de todas las personas que conforman el quipo de trabajo, tal definición constituirá en la estructura organizativa de la entidad, mediante la cual se definen con claridad las responsabilidades de cada uno de los funcionarios. Aún el empleado de menor categoría tiene derecho a saber con la mayor exactitud posible que se espera de él

En todas las organizaciones la responsabilidad de estas actividades recae sobre el gerente que en el caso del Banco Nacional de Fomento Sucursal Ambato se lo define como líder, el mismo que se encargará de planear, organizar, dirigir, controlar y evaluar todo el proceso o modelo de gestión que se va a desarrollar en la organización.

2.4 Categorías Fundamentales

2.4.1 Superordenación

Gráfico Nº 04 Superordenación



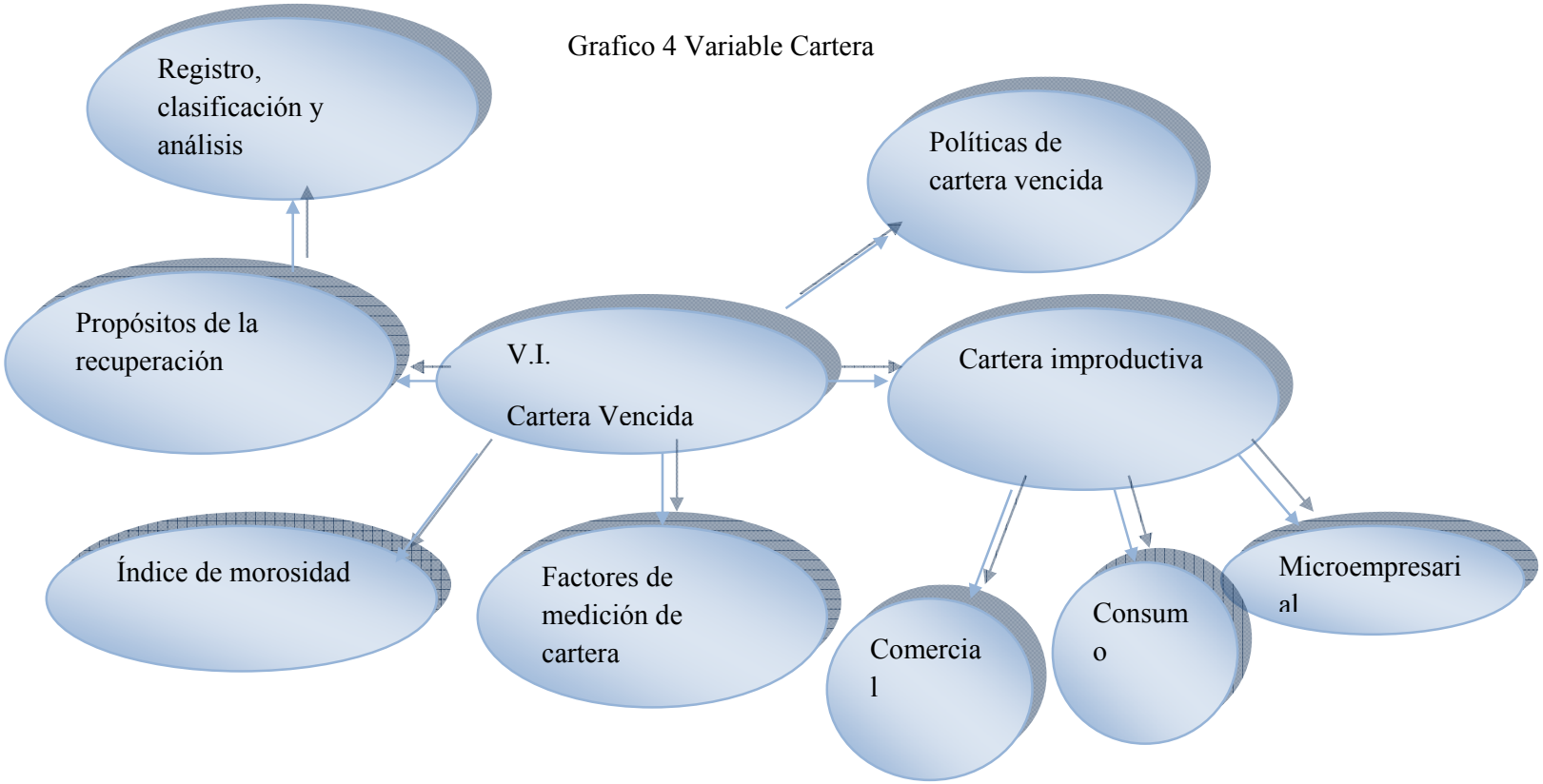
Variable Independiente Variable Dependiente

Elaborado por: PAZMIÑO, Adrian (2010)

2.4.2 Subordinación

Variable independiente: Cartera Vencida

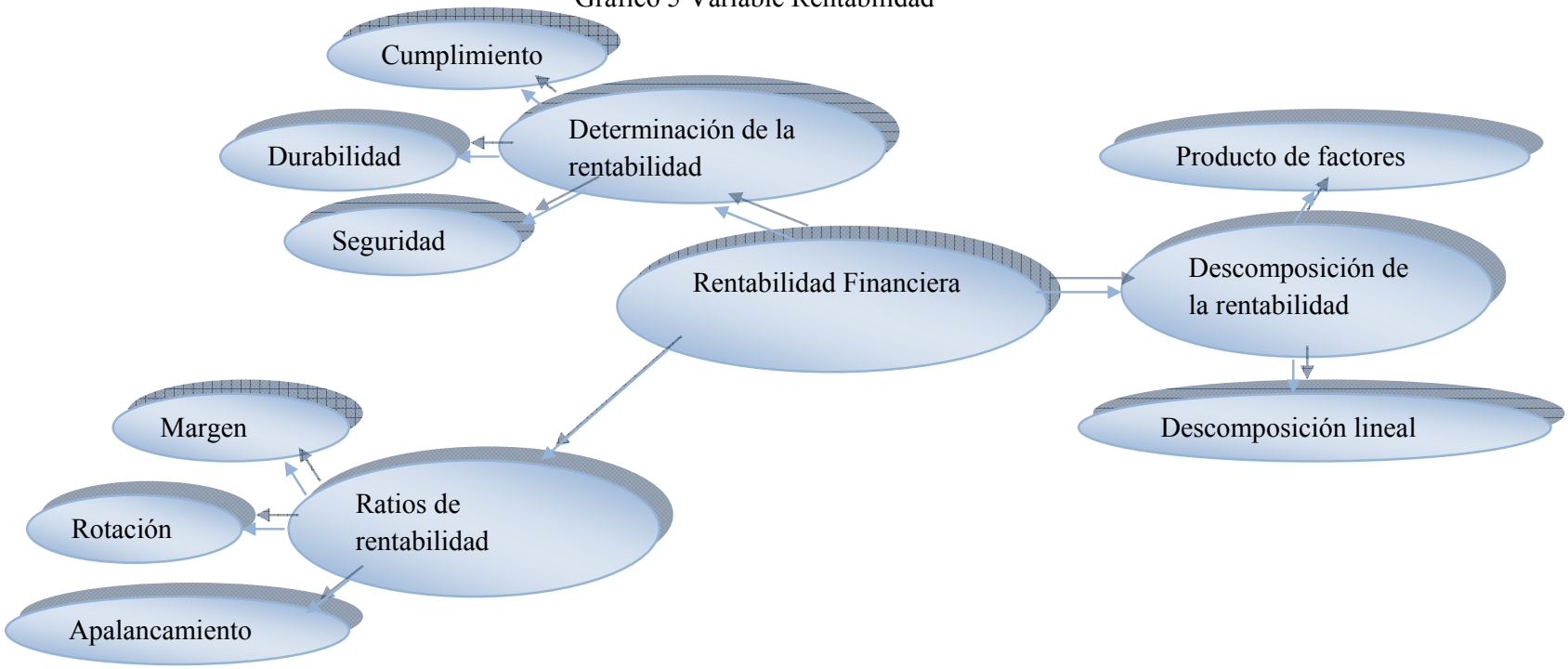
Grafico 4 Variable Cartera



Elaborado por: PAZMIÑO, Adrian (2010)

Variable dependiente: Rentabilidad

Grafico 5 Variable Rentabilidad



Elaborado por: PAZMIÑO, Adrian (2010)

2.5 Variable Independiente: Cartera Vencida

2.5.1 Que es Cartera?

De acuerdo con (Werner 2004), la cartera es el "conjunto de activos financieros de una sociedad o persona física que cumplen con los objetivos de liquidez, rendimiento, plazo y riesgo definidos por el inversionista". La cartera, en definitiva, es la razón de ser de las entidades bancarias. Por este motivo, según el mismo autor citado, "la calidad de la cartera se considera uno de los indicadores fundamentales del éxito de un programa de crédito[4]"

2.5.2 Cartera Improductiva

Son aquellos préstamos que no generan renta financiera a la institución, están conformados por la cartera vencida.

2.5.3 Cartera Vencida

Según Fernández (2000), "la porción de la cartera total de una institución financiera cuyo plazo ha sido vencido sin que el acreedor haya recibido el pago correspondiente, al activo financiero por parte del deudor o garante mientras no se castiguen los activos por motivo del no pago del acreedor continuará devengándose intereses por concepto de mora sobre los pasivos vencidos.".

---

[4] Werner, 2004: 59.

Según Ximena Alarcón, Cartera vencida Son aquellos créditos a favor de las entidades financieras que por estar vencidos e impagos deben traspasarse de cartera vigente a cartera vencida dentro del plazo no superior a 90 días desde su fecha de vencimiento .En el caso de créditos pagaderos en cuotas, se consideran en cartera vencida los montos de las cuotas impagas, dentro de los 90 días siguientes a las respectivas fechas de vencimiento ,salvo el caso en que se ejercite la facultad de hacer exigible la totalidad del crédito ,por el no pago de un determinado número de cuotas ,caso en el que deberá llevarse a cartera vencida el monto total de la operación.

2.5.4 Índices Financieros

Son aquellos indicadores financieros que sirven para medir la efectividad de la administración de la institución y el uso adecuado de los recursos y, de esta manera convertirlo en utilidades

2.5.5 Administración

También conocida como Administración de empresas, es la ciencia social, técnica y arte que se ocupa de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, el conocimiento, etc) de la organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo esto de los fines que persiga la organización. La administración es un tema que se define como un conjunto de elementos interrelacionados entre sí, más que un sistema es una forma de pensar en la que

muchas de las personas que ejercen un mandato cambian radicalmente sus estilos, prácticas y valores de supervisión permitiendo que cada subordinado participe en la fijación de los objetivos que realice y se auto supervise y auto controle.

Es un ámbito importante en los estudios bancarios y de administración de empresas. Villacís (1990:86), sostiene que "la administración del crédito es una responsabilidad del Asesor de Crédito, que va desde la planificación, la organización, la dirección, la ejecución, y el control de todo tipo de operaciones con el cliente". Es decir, este ámbito de la administración bancaria, es de carácter transversal, que involucra a todos los niveles organizativos de una entidad determinada.

Dada la especificidad de la administración de créditos, ésta se ha convertido en una profesión o actividad especializada, que requiere de "años de estudio y experiencia práctica, alguna prueba de aptitud y capacidad y la demostración de vocación para alcanzar un fin más alto que el de obtener un mero triunfo personal." (Richard 1990:12). Con lo dicho, se desprende que solamente un funcionario con la capacitación profesional adecuada, puede garantizar la adecuada realización de las diferentes etapas de concesión de un crédito, lo cual redundará enormemente en la fase de recuperación. Si en la etapa de concesión del crédito no se tomaron en consideración las reglas de administración correspondientes, la etapa de recuperación tendrá dificultades o, incluso, podría generarse un crédito irrecuperable.

Durante el proceso de administración del crédito en una entidad bancaria, el asesor quien es responsable de préstamo, debe verificar el movimiento de la cuenta; así

como, que el cliente haya entregado toda la información legal que debe proveer, como son: los estados financieros y balances, que permitan en todo momento, verificar la permanencia de los indicadores con los que se aprobó la operación.

2.5.6 Objeto de la administración

El objeto de estudio de la administración son: las organizaciones, su dirección, las técnicas de dirección, la transformación y adaptación de las organizaciones, la teoría de la organización y de la administración.

Para que exista un sentido de satisfacción debe existir un objetivo, lo que da un propósito al esfuerzo; además el objetivo debe tener un significado y valor; así que la definición de objetivo es: "Un objetivo administrativo es una meta que se fija, que requiere de un campo de acción definido y que sugiera la orientación para los esfuerzos de un dirigente", en esta definición hay cuatro elementos que son:

- Meta
- Campo de acción
- Definición de la Acción
- Orientación

Los Objetivos son importantes para llegar a los resultados deseados; la falta de objetivos hace que la administración sea innecesariamente difícil, si es que se puede hablar en rigor de administración; así que, los objetivos básicos son un prerrequisito

para determinar cualquier curso de acción y deben ser definidos con claridad para que los comprendan todos los miembros de la empresa.

Albert Einstein dijo... "Si buscas resultados distintos, no hagas siempre lo mismo."

A la administración por objetivos también se le llama Administración de Resultados, y administración de metas, estimula la toma de decisiones, aumenta la productividad y mejora la eficiencia administrativa, los resultados determinan el éxito del administrador en el análisis final de la empresa. La clasificación de objetivos en una institución puede ser la siguiente[5]:

- Obtener Utilidades (Económicos)
- Proporcionar buenos productos o servicios
- Mantener a la cabeza de los competidores
- Bienestar de los empleados (Sociales)
- Ser eficiente
- Progresar

---

5 http://www.monografias.com/trabajos62/administracion/administracion2.shtml#xobjetoadm

2.5.7 Qué es un Objetivo?

Se define como una meta o propósito que se desea alcanzar en un tiempo determinado, los cuales tendrán las siguientes características:

Debe ser claro - no ser ambiguo -ni dejar duda

Debe ser realizable

Debe ser evaluable

Debe ser aplicable

2.5.7.1 Tipos de Objetivos

Objetivo general: son los cuales expresaran las metas que se propone alcanzar la empresa a nivel global, y a un largo plazo

Objetivo especifico: Son los que representan a los objetivos generales que se fijan a todas y cada una de las áreas de la empresa, con el fin de concretar y hacer operativo la planificación.

2.5.8 Definición de Administración Financiera

1.-Se encarga de ciertos aspectos específicos de una institución que varían de acuerdo con la naturaleza de cada una de estas funciones, las funciones más básicas que desarrolla la Administración Financiera son: La Inversión, El Financiamiento y las decisiones sobre los dividendos de una organización.

2.-La Administración financiera es el área de la Administración que cuida de los recursos financieros de la empresa. La Administración Financiera se centra en dos

aspectos importantes de los recursos financieros como lo son la rentabilidad y la liquidez. Esto significa que la Administración Financiera busca hacer que los recursos financieros sean lucrativos y líquidos al mismo tiempo.

2.5.9 Índice de Morosidad

Miden el porcentaje de la cartera improductiva frente al total de cartera. Los ratios de morosidad se calculan para el total de la cartera bruta.

$$IMOR = \frac{\text{CARTERA VENCIDA}}{\text{CARTERA TOTAL}}$$

Uno de los principales riesgos que enfrenta la industria bancaria es el riesgo de crédito, es decir, el riesgo de que sus deudores pierdan la capacidad de pago (total o parcialmente), de las obligaciones comprometidas. Las pérdidas originadas por la materialización de este riesgo tienen efectos negativos, sobre la rentabilidad y el nivel de adecuación de capital de cada institución bancaria. Por otra parte, las provisiones por riesgo de crédito se constituyen, en teoría, con el objeto de cubrir las pérdidas esperadas originadas en la cartera de colocaciones. Por este motivo es importante conocer los factores que explican su evolución al momento de evaluar la estabilidad del sistema bancario

2.5.10 Que es una Política

Son las distintas normas que toda Institución financiera establece con la finalidad de administrar los créditos; a ello se suma la importancia de realizar antes de conceder o

realizar cualquier operación de cesión de fondos, un pormenorizado estudio de la solvencia y patrimonio del cliente para así poder saber cuál es el nivel de riesgo que asumen en la operación. Veamos algunas políticas en detalle:

2.5.10.1 Tipos de Políticas

- Política de límites de exposición crediticia y de pérdida tolerada
- Política de otorgamiento
- Políticas de garantías
- Política de provisiones
- Políticas de seguimiento
- Política de recuperaciones
- Políticas sobre reestructuraciones y su tratamiento en el BNF
- Política de revelación de información sobre los niveles de riesgo del portafolio de créditos a nivel externo e interno
- Políticas de revisión y ajuste
- Políticas de incentivos y ética

2.5.11 Manual de políticas de crédito

Descripción detallada de los lineamientos a seguir en la toma de decisiones para el logro de los objetivos. Debe contener como mínimo:

- Condiciones del crédito (o de las líneas de crédito): actividades a financiar, montos mínimos y / o máximos, plazo, forma de pago, tasas de interés corriente y de mora.

- Mercado objetivo: perfil del cliente: parámetros (políticas) para determinar el precio del crédito (tasa de interés) y periodicidad de su revisión

2.5.12 Manual de procedimientos o Reglamento

Expresión analítica de los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa del organismo. Es una guía del como hacer las cosas por parte del recurso humano de la entidad y se utiliza para orientar al personal de nuevo ingreso. Su implementación sirve para aumentar la certeza de utilización de los sistemas y procedimientos administrativos prescritos. Debe contener:

- Disposiciones Generales.

- Modalidades y Líneas de Crédito.

2.5.13 Reglamento de Crédito

Requisitos generales para el acceso al crédito (características especiales del sujeto de crédito).

- Garantías.

- Morosidad.

- Simultaneidad de préstamos vigentes.
- Niveles de aprobación, comité de crédito.
- Niveles de supervisión, administración de cartera, castigos.
- Niveles de endeudamiento permitido por grupos de afinidad.
- Documentos requeridos para estudiar la solicitud de crédito.
- Procedimiento para la aprobación. Modalidades y Líneas de Crédito.

2.5.13.1 La gestión cuantitativa

Cuando existen una gran cantidad de clientes, se realiza la gestión desde un proceso de calificación. En este sistema se utilizan los puntajes de créditos también conocidos como scoring.

2.5.13.2 La gestión cualitativa

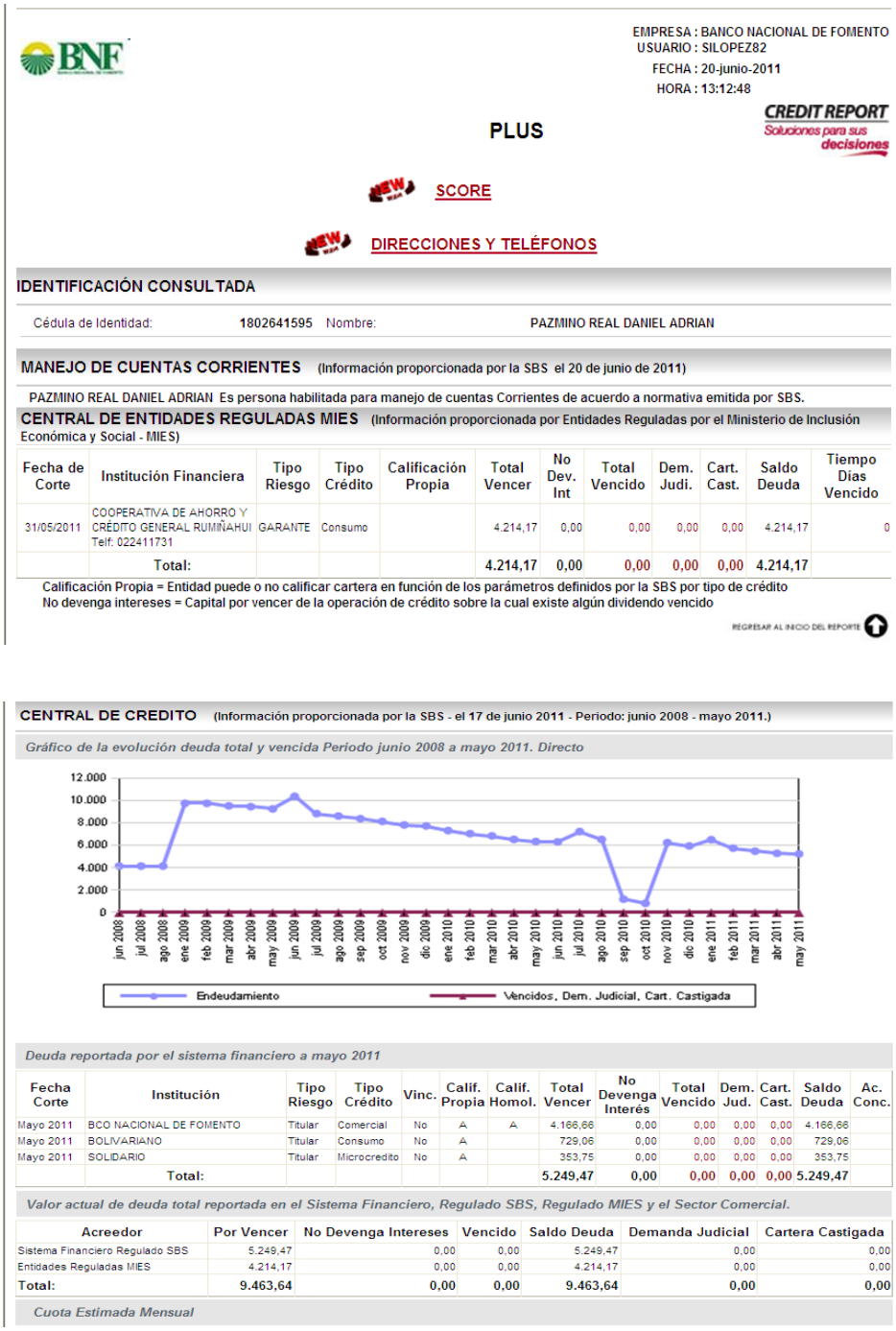
Tiene un carácter más personal e individualizado y toma en consideración al individuo por encima del número. Toma en cuenta aspectos que no siempre son tenidos en cuenta por los scores, se tiene el riesgo de volverse subjetiva.

Los formularios de solicitud deben recoger información útil para la toma de decisiones de crédito.

Ejemplo de Scoring:

Cada entidad financiera debe diseñar y aplicar su propio modelo interno de scoring, para las personas naturales, de acuerdo con su base de datos. Para personas jurídicas se utiliza el rating.

Grafico 6 Scoring



EMPRESA : BANCO NACIONAL DE FOMENTO
USUARIO : SILOPEZ82
FECHA : 20-junio-2011
HORA : 13:12:48

PLUS

CREDIT REPORT Soluciones para sus decisiones

SCORE

DIRECCIONES Y TELÉFONOS

IDENTIFICACIÓN CONSULTADA

Cédula de Identidad: 1802641595 Nombre: PAZMINO REAL DANIEL ADRIAN

MANEJO DE CUENTAS CORRIENTES (Información proporcionada por la SBS el 20 de junio de 2011)

PAZMINO REAL DANIEL ADRIAN Es persona habilitada para manejo de cuentas Corrientes de acuerdo a normativa emitida por SBS.

CENTRAL DE ENTIDADES REGULADAS MIES (Información proporcionada por Entidades Reguladas por el Ministerio de Inclusión Económica y Social - MIES)

Fecha de Corte	Institución Financiera	Tipo Riesgo	Tipo Crédito	Calificación Propia	Total Vencer	No Dev. Int	Total Vencido	Dem. Judi.	Cart. Cast.	Saldo Deuda	Tiempo Días Vencido
31/05/2011	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO GENERAL RUMIÑAHUI Telf: 022411731	GARANTE	Consumo		4.214,17	0,00	0,00	0,00	0,00	4.214,17	0
	Total:				4.214,17	0,00	0,00	0,00	0,00	4.214,17	

Calificación Propia = Entidad puede o no calificar cartera en función de los parámetros definidos por la SBS por tipo de crédito
No devenga intereses = Capital por vencer de la operación de crédito sobre la cual existe algún dividendo vencido

REGRESAR AL INICIO DEL REPORTE

CENTRAL DE CREDITO (Información proporcionada por la SBS - el 17 de junio 2011 - Periodo: junio 2008 - mayo 2011.)

Gráfico de la evolución deuda total y vencida Periodo junio 2008 a mayo 2011. Directo

Deuda reportada por el sistema financiero a mayo 2011

Fecha Corte	Institución	Tipo Riesgo	Tipo Crédito	Vinc.	Calif. Propia	Calif. Homol.	Total Vencer	No Devenga Interés	Total Vencido	Dem. Jud.	Cart. Cast.	Saldo Deuda	Ac. Conc.
Mayo 2011	BCO NACIONAL DE FOMENTO	Titular	Comercial	No	A	A	4.166,66	0,00	0,00	0,00	0,00	4.166,66	
Mayo 2011	BOLIVARIANO	Titular	Consumo	No	A		729,06	0,00	0,00	0,00	0,00	729,06	
Mayo 2011	SOLIDARIO	Titular	Microcredito	No	A		353,75	0,00	0,00	0,00	0,00	353,75	
	Total:						5.249,47	0,00	0,00	0,00	0,00	5.249,47	

Valor actual de deuda total reportada en el Sistema Financiero, Regulado SBS, Regulado MIES y el Sector Comercial.

Acreedor	Por Vencer	No Devenga Intereses	Vencido	Saldo Deuda	Demanda Judicial	Cartera Castigada
Sistema Financiero Regulado SBS	5.249,47	0,00	0,00	5.249,47	0,00	0,00
Entidades Reguladas MIES	4.214,17	0,00	0,00	4.214,17	0,00	0,00
Total:	9.463,64	0,00	0,00	9.463,64	0,00	0,00

Cuota Estimada Mensual

Elaborado por: PAZMIÑO, Adrian (2010)

2.5.14 Concesión de Créditos

Para la concesión de un crédito se tomara en cuenta los siguientes aspectos clave:

2.5.14.1 La capacidad de pago

- Ingresos y Egresos del deudor
- Flujo de caja.
- Centrales de riesgo.

2.5.14.2 Solvencia del deudor

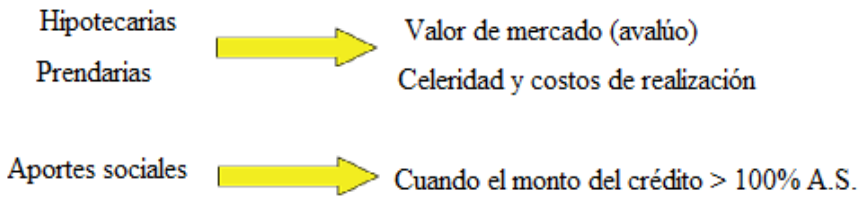
Nivel de endeudamiento y respaldo patrimonial de sus obligaciones, sin embargo alto patrimonio no implica buena capacidad de pago.

2.5.14.3 La moralidad comercial

- La moralidad comercial se puede definir como la intención de la persona a pagar el crédito, cuando se cuenta con buenos historiales en la central de riesgo y en la misma Institución financiera se tiene un método de evaluación mucho más objetivo que las referencias personales o comerciales.
- Se debe estudiar el historial crediticio de manera detallada, con el propósito de identificar las razones de incumplimientos, y lo más importante, sí ya cumplió con sus obligaciones, la manera como realizó el pago

2.5.14.4 Las garantías

Grafico 7Garantías Admisibles



Elaborado por: PAZMIÑO, Adrian (2010)

2.5.14.5 Otras Garantías:

Firma personal, firma de codeudor, aportes sociales, etc.

2.5.15 Seguimiento

- Las instituciones financieras deben mantener un sistema de monitoreo y control del riesgo crediticio.
- Mantener un proceso continuo de calificación y recalificación de las operaciones crediticias.

- Desarrollo de procedimientos, metodologías y técnicas de análisis para medir el riesgo inherente a la operación crediticia.
- Seguimiento sobre los cambios en la información inicial suministrada por el cliente.

2.5.15.1 Modelos para seguimiento:

- Indicadores de calidad

$$\text{MOROSIDAD} = \frac{\text{Sumatoria cartera morosa}}{\text{Cartera total bruta}} = \frac{408.361,1}{7.506.638,4} = \mathbf{5,4\%}$$

- Composición de la cartera por vencimiento

2.5.16 ¿Qué es el Crédito?

La palabra crédito se desprende del latín “creer”, el crédito es credulidad. El cliente hace la promesa de pagar, y el comerciante cree en la promesa.(4 John W. Seder, Crédito y Cobranza, editorial Continental, Mégxico, 1983, pág. 10.)

Una Cartera se puede definir como un conjunto títulos valores, "papeles" a gestionar, acciones cotizadas en Bolsa o no cotizadas, obligaciones, pagarés, etc., es decir, todo lo que represente un derecho financiero, de futuro o de opción.

2.5.16.1 Tipos de créditos

Existen muchos tipos de créditos, siendo los más tradicionales en el sistema financiero los créditos comerciales, a microempresarios, de consumo y créditos hipotecarios.

2.5.16.1.1 Créditos comerciales.

Son aquellos directos o indirectos otorgados a personas naturales o jurídicas destinados al financiamiento de la producción y comercialización de bienes y servicios en sus diferentes fases.

También se consideran dentro de esta definición los créditos otorgados a las personas a través de tarjetas de crédito, operaciones de arrendamiento financiero u otras formas de financiamiento.

2.5.16.1.2 Créditos a las microempresas

Son aquellos directos o indirectos otorgados a personas naturales o personas jurídicas destinados al financiamiento de actividades de producción, comercialización o prestación de servicios.

2.5.16.1.3 Créditos de consumo

Son aquellos que se otorgan a las personas naturales con la finalidad de atender el pago de bienes, servicios o gastos relacionados con una actividad empresarial.

También se consideran dentro de esta definición los créditos otorgados a las personas naturales a través de tarjetas de crédito, los arrendamientos financieros y cualquier otro tipo de operación financiera.

2.5.16.1.4 Créditos hipotecarios para vivienda

Son las líneas de créditos destinados a personas naturales para la adquisición, construcción, refacción, remodelación, ampliación, mejoramiento y subdivisión de vivienda propia, tales créditos se otorgan amparados con hipotecas debidamente inscritas en los registros públicos.

2.5.17 Riesgo

En el ámbito empresarial, se denomina riesgo a la variabilidad asociada con una corriente de beneficios esperados por un inversor. El riesgo implica que el beneficio esperado no tenga porqué coincidir con el beneficio realizado (ambos coincidirán si no hay riesgo). El riesgo empresarial se puede descomponer en muchos tipos de riesgo, aquí vamos a abordar en tres tipos muy importantes: el riesgo económico y el riesgo financiero. (Universidad Complutense de Madrid, Análisis del apalancamiento, septiembre 2001).

Según, Ms.F.Econ. Félix Campoverde Vélez. Asesor Empresarial y Catedrático Universitario- Universidad Espíritu Santo- Guayaquil Riesgo de crédito .-"Es la posibilidad de pérdida debido al incumplimiento del prestatario o la contraparte en operaciones directas, indirectas o de derivados que conlleva el no pago, el pago parcial o la falta de oportunidad en el pago de las obligaciones pactadas."

2.5.17.1 Factores de Riesgo de Crédito

Es importante que las entidades bancarias o crediticias deban juzgar adecuadamente la solvencia presente y futura de sus prestatarios y administrar eficientemente su cartera, teniendo en cuenta que **"**al Conceder Crédito" se puede incurrir en tres tipos de riegos: 1) Riesgos de Iliquidez, 2) Riesgo de Instrumentación o legal, y 3) Riesgos de Solvencia. El primero se evoca a la falta de dinero por parte del deudor para el pago, reflejándose en el incumplimiento de no poder efectuar el pago dentro del período predeterminado o de efectuarlo con posterioridad a la fecha en que estaba programada de acuerdo al contrato. El segundo por la falta de precaución o

conocimiento en la celebración de convenios, contratos, elaboración de pagares, letras de cambio, o instrumentos de tipo legal que obliguen al deudor al pago (asimetría de información) y el tercer riesgo que se podría incurrir, por falta de un verdadero análisis e identificación del sujeto de crédito; que no tenga activos o colaterales para el pago de sus obligaciones. Para ello es necesario que se adopte el siguiente procedimiento de investigación y análisis del crédito, que se reflejen en un verdadero **Scoring de Crédito.** (*Record de calificación de clientes*)

Las instituciones crediticias deben establecer esquemas eficientes de administración y control del riesgo de crédito al que se exponen en el desarrollo del negocio, en resonancia a su propio perfil de riesgo, segmentación de mercado, según las características de los mercados en los que opera y de los productos que ofrece; por lo tanto es necesario que cada entidad desarrolle su propio esquema de trabajo, que asegure la calidad de sus portafolios[6] y además permita identificar, medir, controlar / mitigar y monitorear las exposiciones de riesgo de contraparte y las pérdidas esperadas, a fin de mantener una adecuada cobertura de provisiones o de patrimonio técnico.

La metodología para la administración y control del riesgo crediticio las fases de: identificación, medición, control y monitoreo del riesgo son esenciales para mitigar los riesgos[7]: En términos generales, se puede decir entonces que la gestión de riesgo es el arte de oscilar entre la pérdida y el beneficio.

---

[6] Conjunto de títulos-valor propiedad de una persona o empresa

[7] "Administración y control de los riesgos empresariales" por Félix Campoverde.

Externos

La economía: Buen crecimiento económico implica menor desempleo y mayor índice de calidad de cartera.

El sector: No siempre sigue el mismo camino de la economía.

La actividad económica del asociado o cliente: Factores socioeconómicos, por ejemplo cuando es empleado su situación económica está muy ligada a la salud financiera de la empresa donde labora.

Internos

Las políticas: son responsabilidad de los Consejos de Administración.

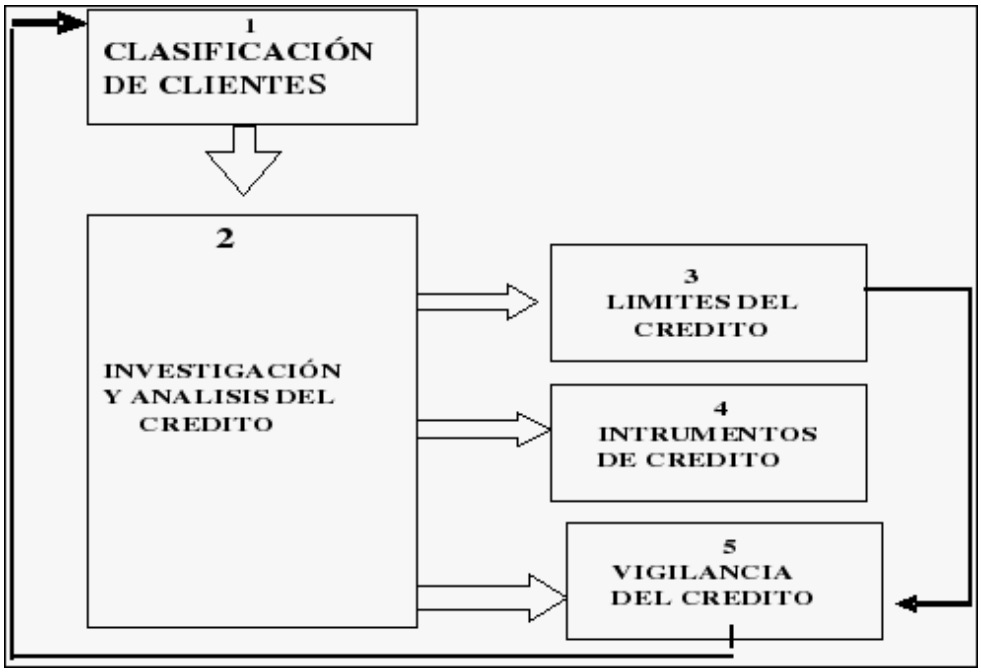
Riesgo Operacional

La estructura organizacional.

Riesgo Legal

2.5.17.2 Clasificación de Clientes

Gráficos 8 Clasificación del Cliente



Elaborado por: PAZMIÑO, Adrian (2010)

El criterio para la formulación de las políticas de otorgamiento del crédito conservadoras o liberales; no deben depender de caprichos o albedrío de los directivos, sino de muchas circunstancias y situaciones: calificación del crédito por tipos de clientes, como se indica en el cuadro anterior

En función de la situación en cada momento y coyuntura, la entidad deberá establecer unas condiciones u otras en políticas de concesión de crédito. Por ejemplo, en períodos interanuales, en función de la estacionalidad del producto o en función de cada situación del entorno económico. (Si recordamos el tema expuesto en

administración y control de los riesgos empresariales el análisis del crédito sigue siendo cuantitativo y cualitativo).

Para la mitigación de los riesgos crediticios es frecuente tener en cuenta que a través de la información obtenida del cliente y de la relación comercial aparece una serie de alarmas que deben ser investigadas y analizadas correctamente:

- Atrasos en el pago.
- Pedidos superiores a consumo habitual.
- Solicitud reiterada de renovaciones.- (Evaluar cada petición exigiendo garantías a las mismas.)
- Gastos desproporcionados a la actividad.-
- Desmejoramiento en la presentación del local.
- Entre otras...

De estas surgen las Provisiones específicas, del análisis individual de cada sujeto de crédito como estimaciones de pérdida, que son constituidas sobre un segmento del portafolio, en aplicación de la normatividad vigente de cada país.

El ejecutivo como parte de su proceso operativo debería tener en cuenta siempre:

- Cada solicitud de crédito es una oportunidad.
- No prejuzgar, sino escuchar con interés
- Conceder el Crédito con Suavidad y Humildad (No darlo como un favor)
- Las reglas pueden enriquecer los conocimientos

- Cerciorarse de que el cliente conoce los plazos las condiciones contractuales.
- Ser justo y uniforme en materia de descuento y recargo
- No permitir que el cliente señale las condiciones de negociación
- Cerciorarse de que las cifras están correctas

2.5.17.3 Cobranza

Los mecanismos de cobro dependen de lo establecido en los objetivos y perfil de riesgo asumido por la institución financiera.

Mecanismos preventivos, buscan evitar la asunción de riesgos por encima de la política de la institución.

El análisis previo del cliente; la medición de riesgos; los informes comerciales; los sistemas de análisis financiero; el control de la deuda del cliente; el control de límites y el scoring, entre otros.

Mecanismos curativos, buscan asegurar la recuperación de la deuda en las condiciones pactadas con el cliente:

Las coberturas; los codeudores; las fianzas, avales y garantías; los seguros de crédito; los sistemas de aviso de vencimiento; la gestión proactiva de cobro; los sistemas de recobro y las acciones jurídicas.

Ejemplos: Priorizar cobros de acuerdo a montos, garantías, riesgo del sector al que pertenece y desplazamiento de los días de mora.

Construcción de mapas de riesgos. A partir de la información generada por los créditos que entran en mora, para establecer características que permitan la definición de los perfiles del público objetivo para la colocación, al igual que revaluar el scoring actual de aprobación.

Campañas donde se muestran los beneficios que genera el pago oportuno de las obligaciones, entregar un manual del buen pago, en general, concienciar al cliente sobre los beneficios de pagar a tiempo y sobre los problemas de no cancelar.

2.5.18 Beneficios

- Mejorar la rentabilidad de la institución (económica y social)
- Mejorar la calidad crediticia (Minimizar Cartera Vencida)
- Eficiencia operativa
- Generar reservas adecuadas y anticipar requerimientos de capital
- Desarrollar plataforma para un sano crecimiento de la cartera crediticia

2.5.19 Como se reduce el riesgo mediante la diversificación

La diversificación se produce porque los precios de las diferentes acciones no evolucionan de idéntico modo. El riesgo que puede ser potencialmente eliminado por medio de la diversificación es conocido como riesgo propio o único. El riesgo propio resulta del hecho de que muchos de los peligros que rodean a una determinada empresa son específicamente propios y tal vez de sus competidores inmediatos. Pero

hay también un riesgo que no puede evitar, sin embargo, por mucho que diversifique. Este riesgo es conocido generalmente como riesgo de mercado. **Richard A (2003, p. 125).**

El riesgo de mercado deriva del hecho de que hay otros peligros en el conjunto de la economía que amenazan a todos los negocios. Por eso las acciones tienden a moverse en el mismo sentido. Y ésta es la razón por la que los inversores están expuestos a las incertidumbres del mercado independientemente del número de acciones que posean.

2.6 Hipótesis

La aplicación de una administración por procesos en el área de crédito y recuperación, disminuirá el alto índice de morosidad e incrementara la rentabilidad del Banco Nacional de Fomento Sucursal Ambato.

2.7 Señalamiento de variables de la hipótesis

Variable Independiente

Cartera Vencida

Variable Dependiente

Incremento Rentabilidad

CAPITULO III

3.1 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.1 Modalidad básica de la investigación

3.1.1.1 Enfoque

La presente investigación es predominante cuali-cuantitativo puesto que de esta forma podremos medir la eficacia de los procesos actuales existentes en el Banco Nacional de Fomento Sucursal Ambato, y su colocación de créditos, el control y seguimiento, para posteriormente su recuperación.

3.1.2 Método de Investigación

Dentro de esta investigacion, podemos nombrar las distintas herramientas investigativas utilizadas:

3.1.2.1 Investigación de Campo

Esta permite estudiar la situación actual en el área de Crédito y Cobranzas para diagnosticar necesidades y problemas.

3.1.2.2 Investigación Bibliográfica- Documental

Con esta investigación se busca detectar, ampliar y profundizar deferentes enfoques

y teorías de diversos autores sobre una cuestión determinada, basándose en documentos (fuentes primarias) o en libros, revistas (fuentes secundarias).

De esta manera la recopilación conceptual en la investigación se lo realizó en base a lo existente dentro de la institución, para de esta forma poder obtener datos relevantes, que nos ayude a encontrar las deficiencias existentes

3.1.3 Nivel o tipo de investigación

3.1.3.1 Investigación exploratoria

Constituye un estudio preliminar, una primera aproximación al problema objeto de estudio, se establecerá entonces en la investigación el contacto y la familiarización con la realidad y el incremento de la cartera vencida y su incidencia en su rentabilidad proporcionando así información inicial acerca del problema.

3.1.3.2 Investigación Descriptiva

Los estudios descriptivos buscan trabajar sobre una realidad de hecho, en este caso demostrar que si se sigue de forma adecuada los pasos de los proceso se lograrán organizar y mejorar el Departamento de Crédito y Cobranzas para mejorar la capacidad de Operación del Banco.

3.1.3.3 Investigación Correlacional o Asociación de variables

Los estudios correlaciónales en tercer nivel pretende responder a preguntas de investigación, es decir este tipo de estudios tienen como propósito medir el grado de relación que existe entre la variable Independiente: Cartera Vencida y la Variable Dependiente: Rentabilidad Financiera.

3.1.4 Fuentes de Investigación

3.1.4.1 Fuentes Primarias:

Personas, grupos o instituciones quienes proporcionaron información aplicando como técnicas la observación, receptadas en la guía de observación.

3.1.4.2 Fuentes Secundarias:

Las diversas fuentes en donde se obtuvieron documentos para estudio como son: bibliotecas, internet, archivos, etc.

3.1.4.3 Instrumentos de Recolección de Datos

Los Instrumentos de recolección de datos han sido:

Entrevista. Fue una entrevista estructurada, las preguntas han estado relacionadas con las actividades que conforman una adecuada planificación estratégica , permitiendo indagar sobre las ventajas y desventajas competitivas que tiene el banco, y que comprendió tanto a las actividades primarias (logística de entrada, operaciones, logística de salida, marketing , ventas y servicios) y a las de apoyo (infraestructura y gestión, administración de Recursos Humanos, Investigación y Desarrollo Tecnológico y Administración de Materiales) y se efectuó, con una duración aproximada de una media hora a:

Los Directivos de las diferentes área relacionadas con la investigación.

Gerente del Banco

Cuestionario por encuestas. Estuvo dirigida a los empleados del la entidad.

Observación directa. Esto se efectuó en el entorno interno del Banco, estuvo relacionada con la recopilación de datos acerca de los procesos que manejan, atención que brinda, la duración de la ejecución de trámites , la interrelación existente entre los funcionarios de las áreas a estudiar

Análisis Documentario. Con el análisis de documentación del sistema informático.

3.1.5 Herramientas

Cuestionarios para encuestas, guía de entrevistas y de observación, formato de observación, grabadora.

3.1.6 Población y muestra

Se procede a realizar la investigación, a la totalidad de los funcionarios que son parte de las áreas ejecutivas y operativas relacionados con el proceso de crédito y cartera tanto de su sucursal como de las agencias, como se describe en el siguiente cuadro:

3.1.7 Población

Grafico 9 Población

DETALLE	CANTIDAD
GERENTE	1
ASCESORIA LEGAL	2
AREA FINCIERA	2
JEFE DE CREDITO	1
JEFES DE AGENCIA	3
OPERATIVOS	8
TOTAL	17

Elaborado por: PAZMIÑO, Adrian (2010)

Normalmente para el cálculo de la muestra se establece la utilización de la formula que acontinuación se detalla, pero que por ser un numero bajo de empleados del Banco Nacional de Fomento Sucursal Ambato, esta se los realizara a cada uno de los empleados

$$n = \frac{N}{1+N(0,01)}$$

$$n = \frac{17}{1+17(0,01)}$$

$$n = 14,53$$

$$n = 15$$

3.2 Operacionalización de las variables

Variable independiente: Cartera Vencida

Grafico 10 Variable Cartera Vencida

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems Básicos	Técnicas e Instrumentos
		· Cumplimiento	1.-¿Cuál es el porcentaje de cartera vencida que existe en la institución?	
	Riesgo			
		· Incumplimiento	2.- ¿A Qué factor piensa usted se debe el incumplimiento de los clientes?	
La cartera vencida es el riesgo que existe en la pérdida potencial de las operaciones activas, pasivas o causantes de pasivo contingente, tales como tasas de interés, tipos de cambio, índices de créditos		·Iliquidez	3.- ¿Existe un adecuado proceso de calificación del cliente para el crédito?	Encuesta dirigida al personal de la institución
	Perdida potencial			
		Insolvencia	4.- ¿La institución ha tenido pérdidas significativas en su cartera de clientes?	
		· Rentabilidad	5- ¿La cartera vencida de los clientes ha generado?	

Elaborado por: PAZMIÑO, Adrian (2010)

Variable Dependiente: Rentabilidad Financiera

Grafico 11 Variable Cartera Vencida

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems	Técnicas / Instrum.
La rentabilidad financiera o de los fondos propios es una medida, referida a un determinado período de tiempo, del rendimiento obtenido por esos capitales propios, generalmente con independencia de la distribución del resultado.	Capitales propios	□ Pérdidas □ Ganancias □ Inversión	6.- Se debería implementar políticas de control para mejorar los resultados financieros de la institución? 7.- ¿La implementación de procesos de calificación en el desempeño, mejorara el desempeño? 8.- ¿La Inversión que se implementa será para mejorar las actividades internas? 9.- ¿El cambio de la gestión crediticia, podrá obtener más rentabilidad?	Encuesta dirigida al personal de la institución

3.3 Plan de recolección de información

La recolección de la información se lo realizo a través de las siguientes técnicas e instrumentos:

3.3.1 Técnica

Encuesta.- Consiste en recolectar información sobre una parte de la población denominada muestra. Se elabora en función a las variables e indicadores de trabajo en la investigación, la encuesta se lo realiza por el cuestionario.

En el proceso investigativo se utilizo la encuesta, que es una técnica o una manera de obtener información de la realidad del actual servicio al cliente que se brinda en la sucursal, la misma se lo hará a través de preguntas que se realizan a una muestra de personas; para recolectar dicha información se apoyará en el cuestionario.

3.3.2 Instrumento

Cuestionario.- Cuestionario "no es otra cosa que un conjunto de preguntas, preparado cuidadosamente, sobre los hechos y aspectos que interesan en una investigación, para que sea contestado por la población o su muestra".

3.3.3 Procesamiento y análisis de información

Las técnicas para el procesamiento de la información se efectuarán mediante la concientización, clasificación y tabulación de datos

La revisión y clasificación de la información.- Este paso consiste en depurar la información revisando los datos contenidos en los instrumentos de trabajo o de investigación de campo, la concientización se efectúa con el propósito de ajustar los datos primarios.

Clasificación de la información.- Es la etapa básica en el tratamiento de datos, se efectúa con la finalidad de agrupar datos mediante la distribución de frecuencias de la variable independiente y dependiente, también se las puede agrupar en series cronológicas.

Codificación y tabulación.- Es la etapa que consiste en formar un cuerpo o grupo de símbolos o valores de tal forma que los datos puedan ser tabulados.

3.3.4 Plan de análisis e interpretación de resultados

La metodología para el análisis de los datos es:

> Una vez codificados los datos y presentados en una matriz se procede a su análisis e interpretación cualitativa de los datos.
>
> El análisis tiene tres factores: el nivel de medición de las variables, formulación de hipótesis, y la elaboración de la propuesta de procesos para la eficiente colocación y recuperación de créditos.

CAPITULO IV

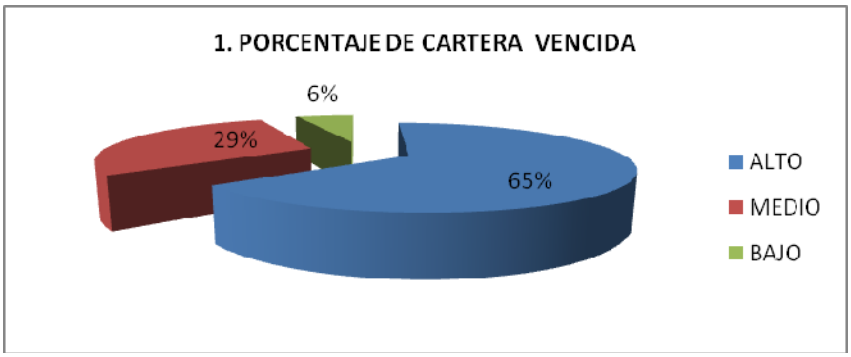
ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS DEL CUESTIONARIO APLICADO A LOS EMPLEADOS DEL BANCO NACIONAL DE FOMENTO SUCURSAL AMBATO

1.- ¿Cuál es el porcentaje de cartera vencida que existe en la institución?

Tabla 1 Pregunta 01

RESPUESTA	TOTAL	PORCENTAJE
ALTO	11	65%
MEDIO	5	29%
BAJO	1	6%
	17	

Grafico 12 Pregunta 01



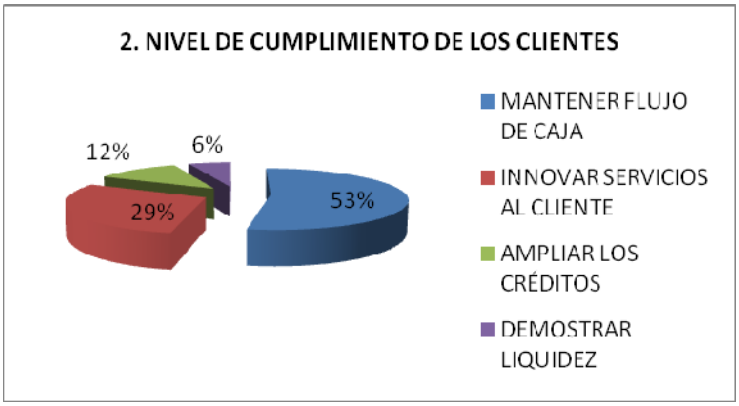
Dentro de la colocación de créditos realizado por la institución, tenemos que el 65% del personal cataloga como alto la cartera vencida, esto es un alto índice de morosidad; el 29% opina que es medio y solo un 6% que es bajo.

2.- ¿El nivel de cumplimiento de los clientes en sus deudas permite al banco?

Tabla 2 Pregunta 02

RESPUESTA	TOTAL	PORCENTAJE
MANTENER FLUJO DE CAJA	9	53%
INNOVAR SERVICIOS AL CLIENTE	5	29%
AMPLIAR LOS CRÉDITOS	2	12%
DEMOSTRAR LIQUIDEZ	1	6%
	17	

Grafico 13 Pregunta 01



El que los clientes mantengan un puntual pago a sus créditos, esto es tanto en fecha como en montos, el 53% piensa que con esto permitirá al banco de fomento sucursal

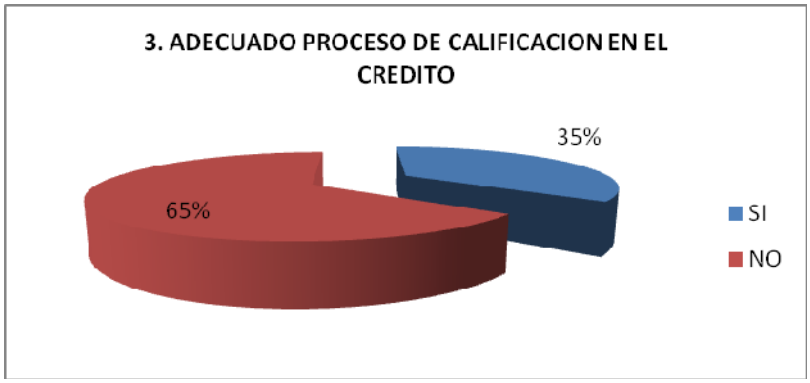
Ambato poder mantener un flujo de caja y así poder brindar las líneas de crédito existentes a la fecha, y con un 29%, piensan que con esto podremos innovar el servicio al cliente existente, un menor porcentaje del 12% dice con el logro que se diera es el poder ampliar los créditos, en todas las ofertas que existe, y un 6% que sería un indicador de liquidez.

3.- ¿Existe un adecuado proceso de calificación del cliente para el crédito?

Tabla 3 Pregunta 03

RESPUESTA	TOTAL	PORCENTAJE
SI	6	35%
NO	11	65%
	17	

Gráficos 14 Pregunta 03



En el área de crédito el personal mantiene una opinión de que es un ineficiente el control de crédito, es así que tenemos con un 65% de afirmación, y con un 35% creen que dicho proceso está bien implementado, que si se da el control necesario para la entrega de créditos.

4.- ¿La institución ha tenido pérdidas significativas en su cartera de clientes?

Tabla 4 Grafico 04

RESPUESTA	TOTAL	PORCENTAJE
SI	10	59%
NO	7	41%
	17	

Grafico 15 Grafico 04



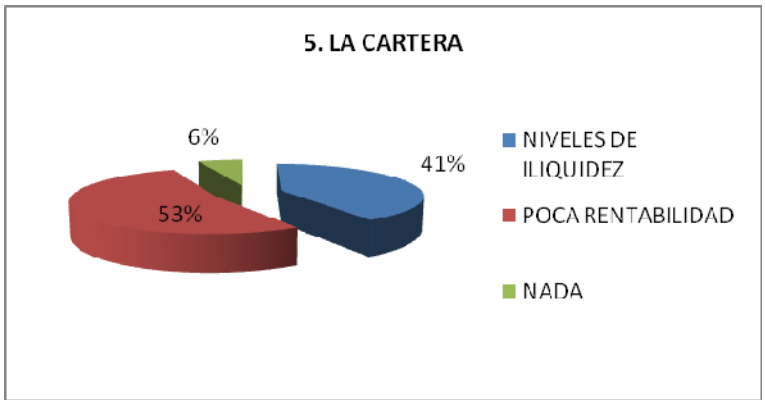
La pérdida de clientes el cual ha experimentado el Banco Nacional de Fomento Sucursal Ambato, esta ocasionado por la inexistencia de un proceso que norme la colocación y su recuperación de créditos, es así que el 59 % de funcionarios afirman haber perdido dichas cuentas, mientras que un 41% piensan que no es así.

5- ¿La cartera vencida de los clientes ha generado?

Tabla 5 Pregunta 05

RESPUESTA	TOTAL	PORCENTAJE
NIVELES DE ILIQUIDEZ	7	41%
POCA RENTABILIDAD	9	53%
NADA	1	6%
	17	

Grafico 16 Pregunta 05



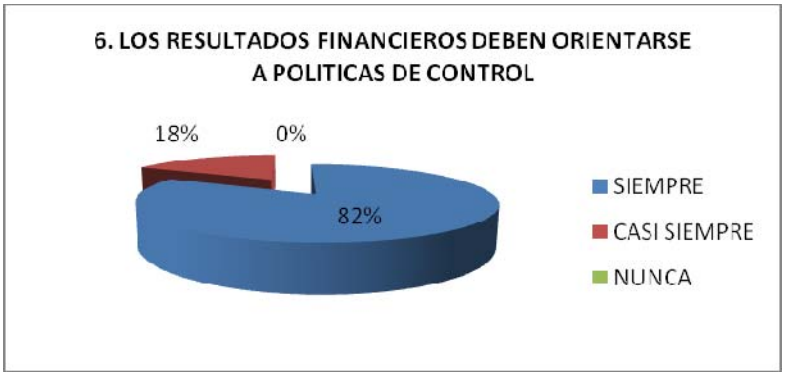
El que la cartera mantenga un incremento en la morosidad , un 53% ve reflejado este problema en los niveles de liquidez que maneja el banco, y con un 41% ven como poca la rentabilidad obtenida debido a dicho factor, y el 6%, lo miran como un factor no significativo y que no tiene ninguna consecuencia.

6.- Cree que los resultados financieros de la institución deben ir orientados a establecer una política de control?

Tabla 6 Pregunta 06

RESPUESTA	TOTAL	PORCENTAJE
SIEMPRE	14	82%
CASI SIEMPRE	3	18%
NUNCA	0	0%
	17	

Grafico 17 Pregunta 06



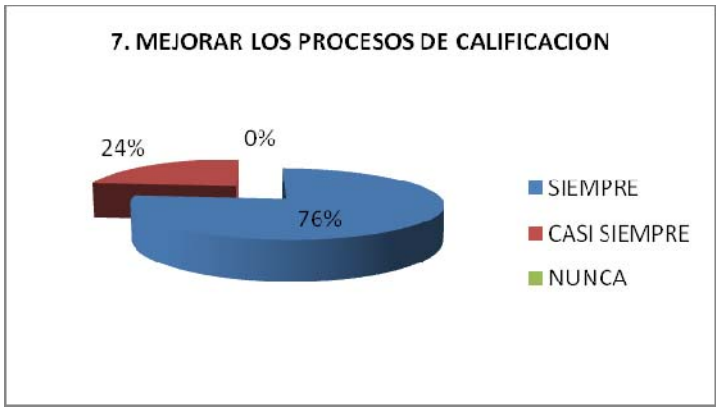
El poder implementar nuevas políticas financieras, en consecuencia de los resultados alcanzados por el banco, es visto con un 82% porcentaje de encuestados, como aceptable y creen que siempre esto deberá darse, en cuanto el otro 18% opina que no casi siempre, deben estar orientadas a crear políticas de control.

7.- ¿Considera que para mejorar su desempeño, se deben dirigir a mejorar los procesos de calificación?

Tabla 7 Pregunta 07

RESPUESTA	TOTAL	PORCENTAJE
SIEMPRE	13	76%
CASI SIEMPRE	4	24%
NUNCA	0	0%
	17	

Grafico 18 Pregunta 07



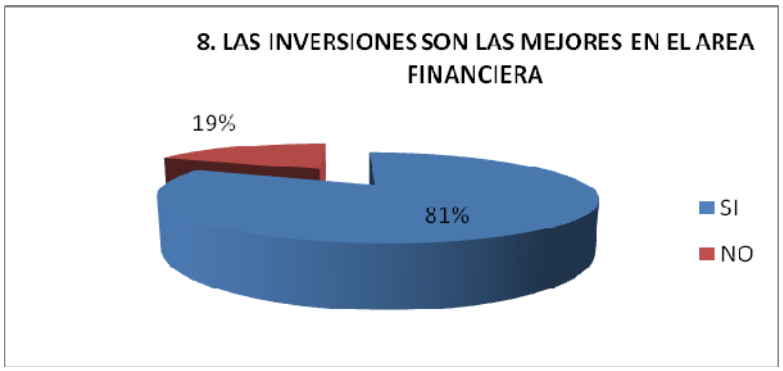
Dentro de la pregunta, que si debería mejorar el proceso de calificación, el 76 % afirmaron que es siempre necesario, y un 24% crea que casi siempre.

8.- ¿Cree Ud. que las decisiones de inversión que se toman son para mejorar las actividades internas en el área financiera?

Tabla 8 Pregunta 08

RESPUESTA	TOTAL	PORCENTAJE
SI	13	81%
NO	3	19%
	16	

Grafico 19 Pregunta 08



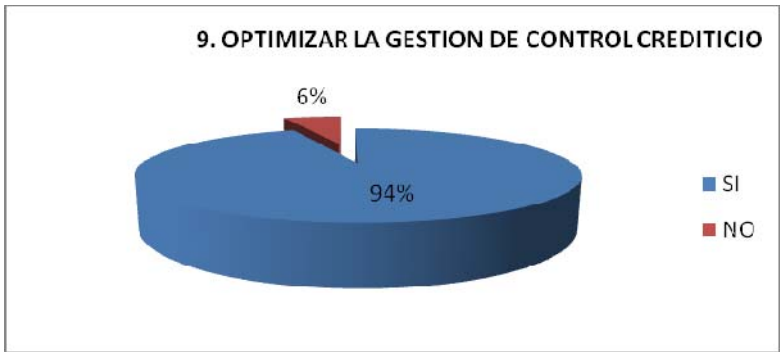
Las inversiones en las distintas líneas de crédito, es decir el mantener una diversificación de crédito mejorara el área financiera de la institución, un 81% afirman que esto es factible, mientras que el 19% mantienen una negativa ante dicha pregunta

9.- ¿Considera necesario que se optimice la gestión de control crediticia para obtener más rentabilidad?

Tabla 9 Pregunta 09

RESPUESTA	TOTAL	PORCENTAJE
SI	16	94%
NO	1	6%
	17	

Grafico 20 Pregunta 09



Una gestión de control dentro del área de crédito, lo ven positivo un 94% de encuestados piensan que debería optimizarse, tanto que el 6% creen que esto no es necesario.

CAPITULO V

5.1 PROPUESTA

5.1.1 Tema:

Propuesta de una manual de políticas de Crédito para controlar la cartera vencida en el Banco Nacional de Fomento, Sucursal Ambato.

5.1.2 Introducción.-

El país va ya más de una década en la cual se implemento la dolarización, para buscar frenar el alto índice de inflación en la cual estaba entrando el Ecuador por pérdida del valor de la moneda doméstica en escenarios de alta inestabilidad de precios y de tipo de cambio, seguido por una serie de desestabilización política, la caída del petróleo; con los cuales se genero grandes problemas en los indicadores financieros, y que esto conllevo a la quiebre de bancos, y un gran crecimiento del desempleo y la pobreza, lo cual dentro de cada uno de los gobiernos el reto que mantienen es la disminución de estos indicadores, y es así que dentro de los programas implementados y en el año 2009, existió programas direccionados a aplacar este problema, uno de ellos fue con la ayuda del Banco Nacional de

Fomento, y con una inversión del Gobierno Nacional; de 452 millones de dólarespara créditos productivos, créditos en programas especiales, de los cuales 7,5 millones de dólares fueron destinados para la provincia de Tungurahua.

Es así que con lo estudiado en los capítulos anteriores se puede observar que dentro de los problemas que aquejan al Banco Nacional de Fomento Sucursal Ambato, es el mal proceso de colocación de créditos, en consecuencia el gran crecimiento de su cartera vencida, por consiguiente el análisis nos permite visualizar la forma en el cual está siendo entregado estos créditos a cada uno de los sectores productivos y con qué herramientas cuentan para calificarlos, tanto en lo tecnológico como en los conocimientos del personal encargado, ya que en algunos casos no existe un estudio previo de la factibilidad de la inversión la cual es solicitada, y con esto la seguridad de que este dinero sea rembolsado al banco en forma más optima.

Se propondrá el implementar un proceso para la entrega de créditos a todos los sectores productivos, constando en estos, la diagramación de procesos tanto macro como micro, que dará una eficiente clasificación, verificación, control y su recuperación, en estos procesos buscando estandarizar los tiempos de ejecución que cada uno necesita, demostrando una significativa disminución del 5,44%, existente a la fecha de este estudio, y que esta sobre los índice manejados por otras instituciones financieras del mercado, quienes mantienen en un máximo de 3% de morosidad su cartera colocada,.

Con la propuesta presentada se busca dar la solución a la falta de solvencia y el desarrollo económico de la sucursal, para así lograr índices financieros óptimos propuestos por la institución bancaria, con los estándares propuestos, y las metas a cumplir en esta área de colocación en el BNF.

5.1.3 Justificación.-

Uno de los grandes inconvenientes del Banco de Fomento, es que por ser una entidad pública y de uso del gobierno de turno, está realiza su trabajo enfocado mas a satisfacer los intereses políticos, y con esto ocasionando su deficiencia al momento de la recuperación de los créditos colocados, sin ningún estudio previo o su análisis de factibilidad.

En este nuevo escenario, la gestión por procesos servirá y ayudará a fortalecer de una forma valida y permanente la ejecución de la entrega de créditos y todos sus subprocesos que conlleva éste, identificando claramente el inicio o entrada del proceso, y su finalización o salida.

La gestión de procesos dentro de una organización es el pilar fundamental en el cual busca el mejor desenvolvimiento de sus procesos, con la finalidad de un mejoramiento y perfección de sus labores, anticipándonos a las acciones precisas para enfrentar y alcanzar con esto los objetivos. Con la Gestión de Procesos, se busca en concreto que por medio de los pasos secuenciales los cuales se proponen en este documento optimicen el tiempo y los recursos, ya que en la actualidad el manejo de esta área es altamente deficiente en sus labores, como se demostrara en los indicadores que por falta de directrices y de comprometimiento, es en la actualidad el principal problema para el incremento de morosidad.

Es así que dichos procesos se verán como una herramienta eficiente para definir los lineamientos por los cuales se dará cumplimiento a los POA[8], existentes con sus metas a cumplir, permitiendo de esta forma subir los índices de la sucursal y buscar un crecimiento que permita llegar hacer nuevamente una institución zonal.

En la elaboración y su propuesta la cual se presenta ante el Gerente de la Sucursal, se identificará todos y cada uno de los procesos que en la actualidad se lleva a cabo, recogiendo las fortalezas y planteando el cambio en las debilidades existentes, que permitirá avanzar en el desarrollo del banco; asegurando estar siempre dentro de las leyes y reglamentos que norma este proceso.

Al implementar, dichos procesos se debe también identificar las funciones de cada uno de los funcionarios quienes tendrán la responsabilidad del cumplimiento de dicha propuesta, con lo que se podrá dar un control en el al buen manejo de estas herramientas, y de la misma forma dar indicadores en los cuales demostraran el desarrollo positivo

Los funcionarios encargados a su vez deben estar prestos a colaborar con el cambio propuesto para el logro de los índices exigidos por los directivos, es inevitable el cambio en la forma de laborar que existirá, pero que estos serán en busca de mejores índices financieros, y que a su vez estará a cargo del director de dicha área.

La Gestión por procesos, en efecto, permite que todos quienes realizan este trabajo se orienten al desarrollo eficiente de la entrega de créditos y así alcanzar la meta de una disminución de la morosidad en la institución.

---

[8] PLAN OPERATIVO ANUAL

Con lo expuesto, de que uno de los mayores problemas dentro del sistema financiero es la morosidad, con el presente documento se evidenciará como el problema generado dentro de la estructura de colocación y recuperación de cartera, con sus procedimientos, políticas y estrategias no ayudan a regular dicho proceso y a disminuir la cartera vencida y por consiguiente los gastos excesivos que estos representan a la sucursal.

5.2 Objetivos.-

5.2.1 General

Desarrollar un manual de políticas crediticias, que permita el buen desenvolvimiento dentro del área de crédito, en cuanto a la colocación y recuperación, en un corto, mediano y largo plazo, para así cumplir con las metas institucionales, y mejorar sus indicadores de rentabilidad.

5.2.2 Específicos

Realizar un Diagnóstico estratégico al departamento de Crédito tomando en cuenta el análisis interno y externo de la organización así como el análisis situacional del Banco.

Determinar políticas óptimas de crédito para la calificación, aprobación y desembolso de los préstamos.

Proponer la implementación del Manual de Políticas de |Créditos , como herramienta administrativa para un mejor control en todo el proceso crediticio , obteniendo resultados financieros óptimos para el banco.

5.3 Base legal y normativa.-

Base Legal: El presente trabajo será sustentado en la siguiente base legal:

Ley General de Instituciones del Sistema Financiero

5.4 Del ámbito de la ley

Art. 1.- (Reformado por la disposición reformatoria primera de la Ley 2001-55, R.O. 465-S, 30-XI-2001).- Esta ley regula la creación, organización, actividades, funcionamiento y extinción de las instituciones del sistema financiero privado, así como la organización y funciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros, en la órbita de su competencia, entidad encargada de la supervisión y control del sistema financiero, en todo lo cual se tiene presente la protección de los intereses del público. En el texto de esta ley la Superintendencia de Bancos y Seguros, en la órbita de su competencia, se llamará abreviadamente "la Superintendencia".

Las instituciones financieras públicas, las compañías de seguros y de reaseguros se rigen por sus propias leyes en lo relativo a su creación, actividades, funcionamiento y

organización. Se someterán a esta ley en lo relacionado a la aplicación de normas de solvencia y prudencia financiera y al control y vigilancia que realizará la Superintendencia dentro del marco legal que regula a estas instituciones en todo cuanto fuere aplicable según su naturaleza jurídica. La Superintendencia aplicará las normas que esta ley contiene sobre liquidación forzosa, cuando existan causales que así lo ameriten.

Reglamento de Crédito BNF

5.5 Del Objeto.

Art. 1.- Con la disposición de cumplir con lo dispuesto en el artículo 3 de la ley orgánica del banco de Fomento, el presente reglamento tiene por objeto normar la tramitación, concesión, administración y recuperación de los créditos destinados a los sectores agropecuarios, manufacturero, comercial y de servicio, a fin de estimular y acelerar el desarrollo socioeconómico de los micro, pequeños y medianos empresarios del país.

El BNF impulsara a través del crédito, la incorporación al desarrollo socio-económico sostenible y sustentable de los sujetos de crédito, mediante el mejoramiento de sus ingresos, capitalización de sus empresas, aumento de los niveles de productividad, competitividad y producción, utilización de procesos tecnológicos adecuados, expansión de la frontera agrícola, optimización y aprovechamiento racional de los recursos naturales, conservación y prevención del medio ambiente, de

conformidad a las prioridades establecidas en las políticas Regionales y Nacionales de Desarrollo Económico y Social que expida el Gobierno Nacional.

5.6 Ubicación Sectorial:

En el área de Crédito y Cartera del Banco Nacional de Fomento – Sucursal Ambato, donde acuden diariamente un promedio de 100 personas en el cual se realiza el proceso de información

5.7 Análisis del entorno

5.7.1 Factibilidad:

5.7.1.1 Operacional.-

La aplicación de un proceso en la gestión de la colocación de crédito y su recuperación desarrollará las actividades de los funcionarios encargados de dicho proceso en el Banco Nacional de Fomento Sucursal Ambato, quienes deberán actuar al margen de la influencia política, con plena autonomía en la aplicación del reglamento, y demás normas que así lo amerite.

Los procesos de selección, verificación control y recuperación, permiten a la institución que al momento de incorporar nuevos funcionarios, estos sean con los principios y valores necesarios para ejercer de manera transparente y eficiente la

función encargada, lo cual nos dará resultados óptimos y un cambio en los índices que al momento existen en el BNF, y de esta forma lograr excelentes resultados no solamente dentro del departamento de Crédito y Cobranza, sino también aportar en los índices financieros de la sucursal, y de la institución.

El nuevo proceso para realizar la calificación de crédito en el BNF, mejorará el manejo tanto de la información interna como de la información presentada por los clientes, y así poder estandarizar el proceso, los mismos que llevarán a la acción organizada y estructurada de todas las personas funcionales inmersas en el procesos, permitiendo de esta manera realizar los trámites de una manera mucho más rápida y efectiva y contribuyendo significativamente a generar una imagen institucional de confianza y transparencia entre los clientes y el banco.

5.7.1.2 Técnica.-

Con el manejo de las herramientas informáticas como fundamental apoyo en la sistematización de los procesos de crédito, esto ha buscado focalizar en una eficiente forma de prestar los servicios a los clientes, aprovechando toda la base de datos con la cual cuenta el banco para la ejecución de la verificación de datos, con el uso de intranet existente.

Una de las áreas que también estarán formando parte de esta propuesta es la Jurídica, será fundamental para contar con un criterio legal, lo que permitirá a los funcionarios despejar sus dudas en temas legales específicos de la colocación, para desempeñar

sus labores de forma correcta y manejar tanto la información, como el proceso de manera que beneficie al banco, respaldando con las leyes y reglamentos, ya que por ser un tema enfocado en la morosidad, se puede ver que es fundamental manejar de una forma eficiente todo en cuanto a la recuperación por esta vía.

El Jefe del área de crédito o abogado designado, dentro del BNF, está destinado a poder satisfacer las necesidades legales en las cuales sea necesario, para poder realizar cualquier operación crediticia en las cuales el sustento legal sea uno de los requisitos, mantener también a su cargo todo acto judicial por el cual se recupera los créditos vencidos en sus diferentes niveles de vencimiento, estos llamados dentro del área publico los juicios de coactiva.

Para fines de este trabajo se define como juicio de coactiva al proceso administrativo el cual busca precautelar los intereses, de las instituciones públicas y hacer efectivo el pago de lo que se deba al estado y a las demás instituciones del sector público, como lo estipula el código de procedimiento civil, y que en el cual la jurisdicción será ejercido por los propios empleados recaudadores de la institución, y para efectos del BNF, este será ejercido por el Gerente de la Sucursal, con previa autorización del directorio, para fungir como juez de coactivas o “jueces especiales”.

5.8 Económica

5.8.1.1 Dolarización.-

Entre las explicaciones expuestas a la implementación de una moneda nueva en el Ecuador, esta dado por la inestabilidad macroeconómica, el escaso desarrollo de los mercados financieros, la falta de credibilidad en los programas de estabilización, la globalización de la economía, el historial de alta inflación y los factores institucionales.

Fue adquirida para frenar una gran depreciación de la moneda y una elevada inflación, así como para reducir los egresos estatales y aumentar las exportaciones.

5.8.1.2 El Ahorro.-

Hoy en día un salario mínimo vital esta en los 240 dólares, con este ingreso y con una brecha muy amplia al costo de la canasta básica que está situada en 506,80 dólares, es por esto que en un gran porcentaje de clientes no pueden destinar dinero al ahorro, señalando que el segmento el cual maneja el BNF en su gran mayoría es desde medio bajo a bajo.

5.8.1.3 Tecnología.-

Los sistemas informáticos hoy en día es uno de las herramientas más importantes en el desarrollo de una organización, ya que permite desde este, manejar la información

de una forma confiable y ágil, como lo mantiene el BNF, y así dar la seguridad a sus clientes.

El banco mantiene hasta la fecha un programa intranet, global y funcional para todo la institución a nivel nacional, que con el afán de satisfacer a los clientes y disminuir tiempos en sus procesos está adquiriendo otro, que brindará mayor facilidad y rapidez en las transacciones, y manejará un sistema de pagina web..

5.8.2 Otros Factores

Político.- El BNF por ser una entidad pública manejada por los gobiernos de turno, es una institución altamente vulnerable a cambio, los cuales no permiten mantener una línea de trabajo continuo y que lleve al desarrollo.

Edificación.- Las ventajas las cuales mantiene el banco es que sus instalaciones son propias, y están en una ubicación céntrica.

5.9 Fundamentación

Los criterios utilizados para diseñar el proceso propuesto incluyó:

Relación y aportes de la aplicación de un manual de políticas de crédito.

Un diseño bajo la perspectiva de un manual de políticas de crédito dentro del marco de referencia actual en la Institución, el cual considera todos las políticas

interdependientes donde cada uno de ellos cumple un rol específico, a fin de apalancar el cumplimiento de los objetivos institucionales,

Revisión y análisis de las políticas existentes de ser el caso para la colocación de créditos aplicando las políticas propuestas, para identificar actividades principales y de apoyo o soporte.

5.10 Análisis del Entorno

5.10.1 Gestión por Procesos

La Gestión por Procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos. Tendiendo estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una ENTRADA para conseguir un resultado, y una SALIDA que a su vez satisfaga los requerimientos del Cliente.

Una Gestión por Procesos requiere las siguientes características o condiciones:

Se pueden describir las ENTRADAS y las SALIDAS

El Proceso cruza uno o varios límites organizativos funcionales.

Una de las características significativas de los procesos es que son capaces de cruzar verticalmente y horizontalmente la organización.

Se requiere hablar de metas y fines en vez de acciones y medios. Un proceso responde a la pregunta "QUE", no al "COMO".

El proceso tiene que ser fácilmente comprendido por cualquier persona de la organización.

El nombre asignado a cada proceso debe concordar con los conceptos y actividades incluidos en el mismo.

5.11 Procedimiento actual para la entrega de crédito en el BNF

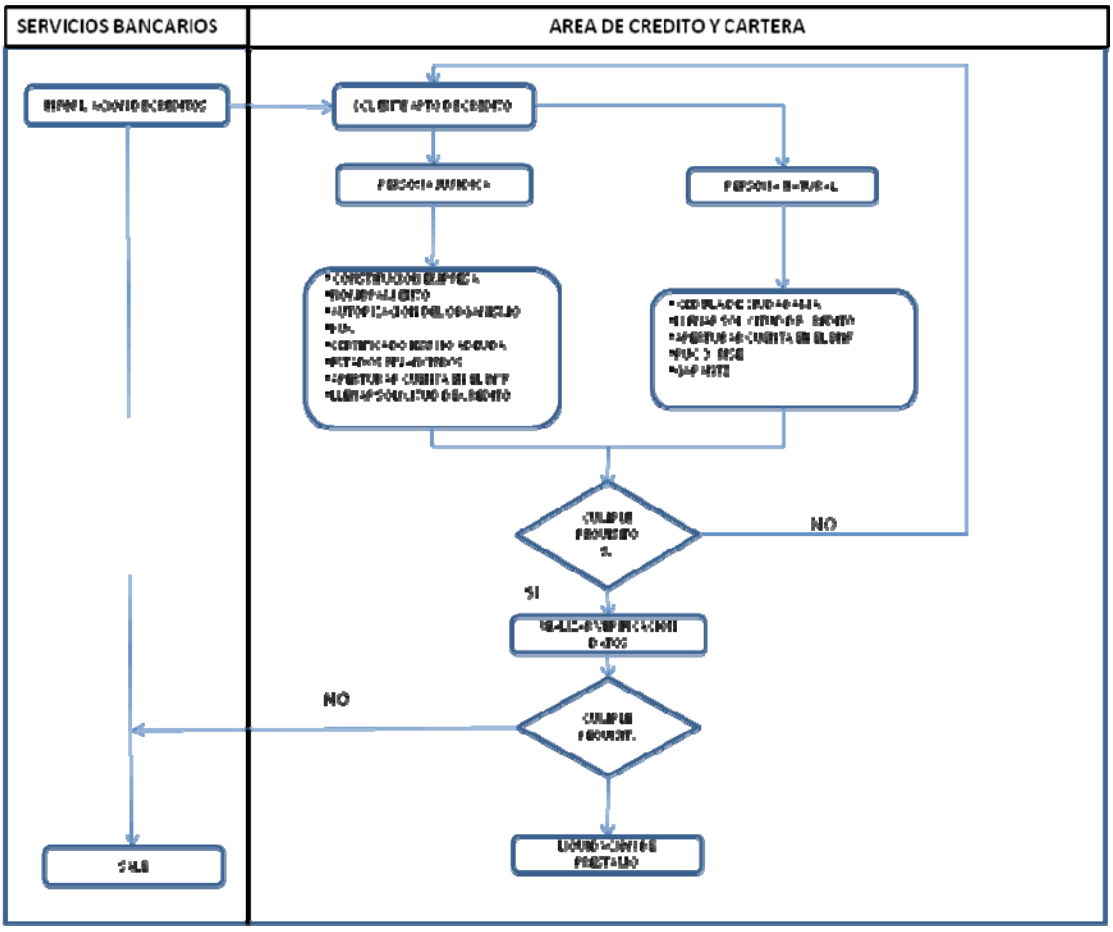
Dentro del procedimiento para la entrega de créditos llevado por el banco, se indica a continuación una representación grafica, con la cual realizan la calificación para la concesión de créditos, la misma que ha presentado grandes falencias durante todo el tiempo que se ha venido manejando, debido a la falta de comprometimiento de algunos de los funcionarios encargados, o falta de conocimiento; motivo por el cual no ha recibido la importancia debida dentro de los procedimientos teóricos y únicamente se los ha atendido en forma empírica.

Dichos procesos están dentro de la normativa del Reglamento General de Crédito que se ejecuta en cada una de las agencias del BNF dentro del departamento de crédito y cartera, y tiene relación cada uno de los demás departamentos del banco, directa o indirecta, las mismas que son de gran importancia para lograr concluir dicho proceso con un producto (entrega de crédito correctamente colocado) y servicio de calidad a los clientes.

A continuación se presenta la relación existente entre el departamento de crédito y cobranza con los demás departamentos dentro de los subprocesos.

5.12 Flujograma BNF

Grafico 21 Flujograma



Elaborado por: PAZMIÑO, Adrian (2010)

5.13 Análisis FODA

Constituyen elementos internos y externos de la institución bancaria en estudio que tienen la capacidad de aportar o dificultar el cumplimiento de los objetivos:

5.13.1 FORTALEZAS:

Políticas crediticias de fácil acceso

Servicios adicionales para los clientes

Implementación de un nuevo software bancario, brinda mayor seguridad.

5.13.2 OPORTUNIDADES:

Manejar líneas de créditos emergentes, y proyectos de desarrollo.

Crear nuevos servicios al cliente

Seguir implementando sucursales en más lugares de la provincia.

5.13.3 DEBILIDADES:

Falta de manual de políticas.

Actualización de manual de procesos.

Falta de gestión en la recuperación de cartera vencida

Falta de capacitación para el análisis de crédito

5.13.4 AMENAZAS:

Políticas gubernamentales.

La gran demanda de cooperativas que ofertan créditos

Salida de las instalaciones del fuerte militar Rumiñahui.

5.14 Misión

Brindar productos y servicios financieros competitivos e intervenir como ejecutor de la política de gobierno para apoyar a los sectores productivos y a sus organizaciones, contribuyendo al desarrollo socio – económico del país

5.15 Visión

Ser modelo de la Banca de Desarrollo e Instrumento que impacte a las personas insertándolas en el desarrollo productivo, mejorando su calidad de vida, disminuyendo la migración, evitando la desintegración familiar, sembrando juntos un mejor país

5.16 Propuesta de Estrategias

Dentro del análisis FODA, realizado en el Entorno Socio-económico del banco se propone realizar las siguientes estrategias.

5.16.1 Estrategias

Realizar un levantamiento de datos de los sectores productivos existentes en la provincia, que permita conocer los clientes potenciales, a los que nos dirigiremos.

Impulsar capacitaciones al personal encargado de la colocación de créditos para su mejor desenvolvimiento, con evaluaciones constantes de cumplimiento de metas.

Iniciar una campaña de levantamiento y actualización de datos de los clientes con la colaboración de todo el personal.

5.17 Objetivos Estratégicos

5.17.1 Generales

- Crear nuevas formas de entrega de créditos, destinado a los diferentes sectores productivos.
- Reforzar los servicios que brinda el banco.
- Renovar la imagen institucional.

5.17.2 Específicos

- Promover e impulsar nuevas inversiones productivas.
- Mejorar la calidad del servicio por parte del personal encargado de la colocación de crédito.
- Actualizar periódicamente de los datos personales y de los garantes en el sistema, para su mejor control.
- Promover las líneas de crédito propias del banco, con visitas a los distintos grupos productivos de la provincia.

- Realizar diferentes campañas de publicidad para dar a conocer las líneas de crédito.
- Proponer un proceso crediticio en el que se incluyan políticas desde la colocación hasta la recuperación del crédito.

5.18 Propuesta de un manual de políticas crediticias

5.18.1 Antecedentes Generales del Crédito

Dentro de las instituciones que están inmersas en la entrega de créditos, y en especifico el BNF, es necesario el poder incluir en sus labores herramientas con las cuales faciliten el desarrollo; y con el único fin de la disminución la morosidad y con esto poder mantener una liquidez necesaria para que la organización.

En este trabajo de investigación se busca disminuir la cartera vencida, buscando implementar las políticas de crédito necesarias y así arrojar cifras alentadoras y positivas, para el banco.

Se propone el siguiente manual de Políticas de crédito para la colocación de recursos con el siguiente proceso a seguir:

Determinación de la línea de crédito y su segmento

La Calificación del crédito

Los requisitos necesarios

El control y verificación

Aprobación

Desembolso

Control de inversión

Recuperación

Los pasos a seguir mediante esta guía de políticas para la entrega de crédito, después de haber realizado la calificación y control para su aprobación, es la propuesta planteada la cual se desarrolla a continuación.

5.18.2 Sujetos del Crédito

Podrán ser sujetos de crédito las personas naturales o jurídicas capaces de ejercer derechos y contraer obligaciones, calificadas por el BNF y dedicadas a actividades económicas compatibles con los objetivos del Banco, que reúnan las condiciones y requisitos exigidos por la ley, este reglamento y las disposiciones establecidas en la respectiva norma de crédito.

5.18.3 Objetivo Básico del Otorgamiento de un Crédito

Para el BNF y desde una forma de apoyo a los sectores productivos, el poder dar créditos, tiene como finalidad llegar a incrementar la productividad, mediante las líneas de créditos que oferta: agrícola, forestal, pecuario, pequeña industria, artesanal, pesca artesanal, turística, comercial, movilización de productos agropecuarios, y servicios.

5.18.4 Composición de los Créditos:

Estará compuesto por:

- Clientes (solicitud de crédito)
- El banco (prestatario)
- Documentación de respaldo
- Cartera Vencida
- Garantías
- Tasa de Interés
- Monto del Crédito
- Tiempo y forma de devolución

5.19 CLASIFICACION Y TIPOS DE CREDITOS

5.19.1 Clasificación de los Créditos

Para el Banco existe una gran variedad de créditos los cuales ofertan, para cada uno de los sectores productivos existentes en la provincia.

Entre los créditos tenemos:

Créditos Comerciales.- Estos están enfocados a cumplir con las necesidades de todas las personas naturales o jurídicas que tengan sus derechos crediticios, y que están normados bajo un contrato de crédito en los cuales se estipula las normas a llevar.

Créditos Productivos.- Estos se enfocan al desarrollo de empresas de producción, en las cuales se canaliza este préstamo en la implementación, crecimiento, o aumento de capital, compra de materia prima, insumos.

Créditos Bono de Desarrollo.- Son todos los créditos desembolsados a personas quienes son beneficiarias del bono de desarrollo humano, y este es debitado automáticamente de sus pagos mensuales a los que son beneficiarios.

Créditos Reactivación del Volcán.- Esta destinado al desarrollo, por desastres naturales existentes por la erupción del volcán Tungurahua, los cuales mantienes líneas como compra de tierras, préstamo de reactivación productiva, y préstamo para vehículos, este crédito es destinado con fondos del gobierno, para su ayuda, y manejado por el banco.

5.20 Administración de créditos

Para alcanzar los objetivos financieros y así poder crear una confiabilidad y fidelidad, dentro de los servicios que brinda la institución y en prioridad los créditos, existirá diferentes formas de entrega de créditos, estos serán variados tanto en su monto, tiempo y tasa de interés dependiendo el destino al cual va dirigido. Al momento que el cliente es beneficiario de cualquiera de los créditos antes ya expuestos deberá seguir el procedimiento, manejando la teoría de las 5 C's, dado por Lawrence J. Gitman, en su libro "Fundamentos de Administración Financiera "; las describe de la siguiente manera:

5.21 Las 5 C`s del crédito

5.21.1 Capacidad

Es la forma en la cual la institución buscará realizar el proceso de calificación, de los clientes, para así dar cumplimiento de los requisitos necesarios, por el banco, para de esta forma poder determinar el grado de capacidad de pago en el cual puede incurrir, siendo estos tales como la antigüedad, el crecimiento de la empresa y su tiempo de actividad, número de empleados, sucursales, etc. El flujo de efectivo manejado por la empresa o solicitante, y su historial de crédito.

5.21.2 Capital

Esta como segundo punto el poder observar la capacidad instalada del negocio o empresa con un respectivo estudio de factibilidad, de retorno del capital y su rentabilidad, y así buscar la ubicación en la que se encuentra, la persona o empresa.

Dentro del análisis de retorno, en el cual dejará observar la posición en el que se encuentra, esto sea por su rotación de producto, de inventario, el tiempo de recuperación etc.; brindara la información necesaria para diagnosticar la posibilidad que existirá en que la probabilidad de incumplimiento sea mínima, y así determinar el nivel de endeudamiento, lo cual permite definir la cantidad a endeudarse.

5.21.3 Colateral

Son todos los bienes que posee la empresa o la persona natural, con lo cual podrá dar garantía de cumplimiento de ser el caso de un impago del crédito, es así como garantías de apoyo colaterales o grupales y con la realización de una cotización de los activos fijos con lo que cuenten, su valor comercial y el estado en el cual se encuentran al momento de su revisión, los activos tales como edificios, terrenos, equipos, cuentas por cobrar, y a veces inventario, se consideran fuentes de efectivo para pago de deudas.

5.21.4 Condiciones

En estas se verán los factores externos en los cuales puedan cambiar el curso del negocio y llevar a un decrecimiento, pero estos no dependen de su trabajo.

Estas condiciones estarán dadas por la naturaleza en la que los créditos están dirigidos a sectores productivos y en especial a los agrícolas quienes por factores externos deberán ser calificados con los parámetros necesarios por un especialista de esta rama, para determinar el tiempo y el riesgo en el cual incurre la inversión.

5.21.5 Carácter

Para calificación de crédito deberá ser tomada adicional a esto, la información necesaria de garantías y referencias por las cuales sabremos la confiabilidad del cliente a quien se destinará el crédito, es así sus cualidades de honorabilidad y

solvencia moral que tiene para responder, al endeudamiento, y como documentos habilitantes en los cuales se basara el estudio son:

- Referencias comerciales
- Referencias personales
- Reporte de un buro de crédito
- Referencias Bancarias (cuentas, tarjetas, créditos, pólizas, etc.)

5.22 Riesgos crediticios.

El personal encargado de la colocación del crédito, deberá realizar el análisis personalizado tanto de los deudores como de los garantes o bienes de ser el caso de crédito al que este aplicando, para determinar la confiabilidad y por esto el riesgo en el cual el banco podrá entrar; de no ser calificado el cumplimiento con todos los parámetros necesarios; y de esta forma contribuir al incremento de los índices de rentabilidad, es por esto que el asesor de crédito deberá conocer todo y cuanto las funciones de su puesto lo amerite, como lo es conocer el reglamento general de crédito y su normativa y dar su decisión.

Funciones y Objetivos, en el área de crédito y cartera.

- Alcanzar las metas de colocación y recuperación de créditos
- Crear sistemas estandarizados para evaluar los créditos

- Controlar créditos después de su aprobación para que estos sean destinados para lo solicitado.
- Realizar análisis de colocación mensuales para gerencia

5.23 Políticas de Créditos.

Estas serán todos los lineamientos técnicos con los cuales se manejará para poder realizar la clasificación de los beneficiarios de un crédito. Las cuales estarán estipuladas en la forma, y condiciones del crédito.

Para que exista una buena colocación de crédito y que la políticas implementadas den los resultados previstos, éstas deberán ir acompañadas de una correcta forma de calificación, control y seguimiento, para que esto garantice el buen uso del crédito y por consiguiente el retorno, y así producir resultados óptimos.

5.23.1 De la Comisión de Crédito

Propósito: Revisar y aprobar los créditos ingresados

Está integrado por el gerente de la Sucursal, el jefe de Área, el asesor de crédito, y el asesor legal

- Revisar y aprobar la documentación necesaria para el crédito.

- Verificar el cumplimiento de los requisitos
- Aprobar los créditos en montos aprobados para su nivel.
- Coordinación de actividades con el departamento de crédito.

5.23.2 Del Jefe de Crédito

Propósito: Controlar y autorizar los créditos de acuerdo a lo normado.

El jefe de área de crédito, tendrá la facultad de realizar el análisis final dentro de las normas expuestas en el Reglamento General de Crédito del BNF.

Todo crédito deberá ser aprobado por el directorio de la sucursal, el cual se encuentra conformado por el gerente, el jefe de área y el asistente de crédito.

Realizar las relaciones necesarias con los sectores productivos, para su colocación.
Recibir las solicitudes de crédito con la documentación de respaldo.
Revisar la documentación necesaria, entregada por los clientes para cumplir con los requisitos del préstamo.
Emitir el informe correspondiente.
Evaluar y calificar a los clientes y su garante o de ser el caso las garantías hipotecarias, para determinar si son sujetos de crédito.
Aprobación de cumplimiento de todos los requisitos, para su aprobación definitiva en directorio.
Clasificar los créditos que sobrepasen los montos autorizados a su competencia.
Coordinar, los tiempo de entrega de los créditos con todo el personal inmerso

Emitir los créditos aprobados.

Realizar los correctos procesos de llenado de garantías necesarias de los créditos entregados.

Realizar documentos de información para clientes, del estado de su crédito y su forma de pago.

Informar por medio de reportes mensuales a la gerencia de los créditos colocados.

Archivar las carpetas de los créditos emitidos, en forma alfabética

Entregar diariamente los pagarés al responsable de custodia de dichos documentos.

Realizar informe de seguimiento de créditos colocados.

Distribuir a los asesores de crédito las inspecciones de inversión.

Revisar el informe diario de los créditos que se encuentran en morosidad y realizar las gestiones de recuperación.

Cumplir con las demás funciones inherentes a su cargo y las que sean asignadas por su jefe inmediato.

5.23.3 Del Oficial de Crédito

Propósito: Informar, receptar y revisar requisitos de crédito.

Informar las diferentes líneas de crédito que mantiene el banco.

Facilitar la solicitud de crédito a los clientes interesados en adquirir, un crédito.

Recepta la solicitud con los requisitos necesarios para cada uno de los créditos existentes en el banco.

Procesar la información, y controlar que los requisitos estén completos.

Investigar la veracidad de la información proporcionada y de la solvencia económica y financiera en el sistema de la central de riesgos.

Realizar inspecciones para la verificación de la información entregada por el cliente.

Realizar el análisis de factibilidad de la inversión.

Presenta informes técnicos de las inspecciones y su factibilidad.

Realizar informe de factibilidad o rechazo del crédito a su inmediato superior.

Supervisar y controlar el destino de la inversión, que se cumpla con el destino del préstamo.

Receptar y entregar los documentos de garantías entregado por los clientes.

Controlar y dar seguimiento al cumplimiento de pago de los créditos.

Actualizar periódicamente los datos de clientes y sus garantes para un mejor control.

Proporcionar reporte de créditos entregados diariamente.

Entregar a su inmediato superior los documentos como son letras, pagarés y demás para su custodia.

Controlar los pagos realizados por medio de débitos a las cuentas de los clientes.

Realizar los débitos de las cuotas de los clientes de las cuentas que mantienen en el banco.

Realizar asambleas con sectores productivos para la colocación de créditos.

Realizar notificaciones mensuales de información de pago de cuotas a los clientes, por medio de boletas, llamadas telefónicas, mensajes, etc.

Realizar reporte de créditos cancelados.

Entregar reporte mensual de la cantidad en dólares colocado, por cada oficial de crédito.

Emitir las notificaciones extra judiciales para recuperación de la cartera vencida, y su entrega tanto a clientes como a garantes.

Informar diariamente sobre las labores realizadas para la recuperación.

Archivar las notificaciones, en las carpetas de los clientes con el recibido de deudores y garantes.

Las demás funciones asignadas por el jefe inmediato

Cumplir con las demás funciones inherentes a su cargo y las que sean asignadas por su jefe inmediato.

5.23.4 Del Asesor Legal

Propósito: Controlar y llevar a cabo todo lo correspondiente a lo jurídico**.**

Realizar, el control de los documentos de garantías de créditos

Inscribir en las entidades correspondientes las hipotecas entregadas al banco

Verificar y aprobar los documentos legales con los que se entregarán el crédito

Realizar las notificaciones de vencimiento extra judiciales

Realizar las notificaciones de inicio de coactiva por falta de pago

Realizar los autos de pago para inicio de juicio de coactiva

Entregar notificaciones, tanto a deudores como a garantes, de inicio del proceso judicial

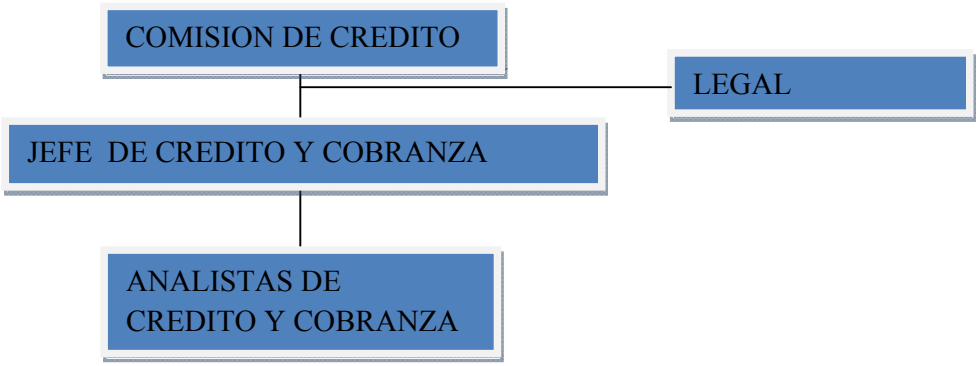
Emitir reporte de gestión de cobranza mensual a la gerencia, y del estado de los juicios.

Realizar las prohibiciones de enajenación de bienes

Realizar la congelación de los fondos de las cuentas existentes en las instituciones financieras del país, tanto para deudores como para garantes.

Organigrama Estructural Propuesto para el Área de Crédito y Cobranza.

Grafico 22 Organigrama Propuesto



5.23.5 Operación del Crédito

Para ejecutar el pedido de crédito deberá existir una solicitud proporcionada por el banco, en la cual estarán registrados los pasos y sus requisitos para el cumplimiento de estos, como se los detallará en el manual de procesos. Se deberá al momento de la liquidación del crédito entregar al cliente su respectiva documentación de respaldo en la cual deberá constar la tabla de amortización, con sus valores de tasa de interés, tiempo, y monto y con su calendario de pagos.

Se deberá contar con el control necesario del crédito puesto que esto puede tener variaciones en nuestros clientes y perjudicaría la recuperación al banco.

5.24 Determinación de la línea de crédito y su segmento

5.24.1 Clasificación y tipos de créditos

Para el Banco existe una gran variedad de créditos, los cuales se ofertan para cada uno de los sectores productivos existentes en la provincia.

Entre los créditos tenemos:

Créditos Comerciales.- Estos están enfocados a cumplir con las necesidades de todas las personas naturales o jurídicas que tengan sus derechos crediticios, y que están normados bajo un contrato de crédito en el cual se estipula las normas a llevar.

Créditos Productivos.- Estos se enfocan al desarrollo de empresas de producción, en las cuales se canaliza este préstamo en la implementación, crecimiento, o aumento de capital, compra de materia prima, insumos.

Créditos Bono de Desarrollo.- Son todos los créditos desembolsados a personas quienes son beneficiarias del bono de desarrollo humano, y éste es debitado automáticamente de sus pagos mensuales a los que son beneficiarios.

Créditos Reactivación del Volcán.- Es destinado al desarrollo, de los pobladores que se encuentran afectados por los desastres naturales ocurridos por la erupción del volcán Tungurahua, los cuales mantienes líneas como compra de tierras, préstamo de reactivación productiva, y préstamo para vehículos, este crédito es destinado con fondos del gobierno, para su ayuda, y manejado por el banco.

5.24.2 Del sector Destinado.

Art.3 El BNF realizara todas las operaciones de crédito permitidas por la ley y convenios que suscriba.

Las operaciones de crédito estarán destinadas a las siguientes actividades:

- Agrícola
- Forestal
- Pecuaria
- Pequeña industria
- Artesanal
- Pesquera artesanal
- Turística
- Comercial
- Movilización de productos agropecuarios; y,
- Servicios

5.24.3 Condiciones del Crédito.

Las condiciones en las que el banco determinará la forma de entrega, será uno de las ventajas a encontrar para realizar un incremento en su número de clientes, los cuales ayudarán a incrementar de igual manera la colocación e inversión.

Descuentos por pronto pago.- Al realizar el pago en las fechas acordadas y que estas sean con anticipación, el cliente será beneficiario del descuento del interés por los días anticipados de su pago, con el cual se busca la fidelidad, esperando el mejoramiento de la rentabilidad del banco.

Fijación de los Términos del Crédito.

Si se decide otorgar un crédito se deben tomar en cuenta las siguientes pautas:

De los Intereses, Comisiones e Impuestos.

Como lo norma el art. 9 del reglamento general de crédito, las tasas de interés, comisiones y demás cargos, serán las que fije la administración del banco dentro de las políticas que emanen del Directorio y los límites establecidos por el Banco Central del Ecuador.

Los impuestos se retendrán en las formas que establezcan las respectivas leyes.

5.25 De La Calificación del crédito

Según el Reglamento General de Crédito, en el Art 5, serán sujetos de crédito.

"Las personas naturales o jurídicas capaces de ejercer derechos y contraer obligaciones, calificadas por el BNF y dedicadas a actividades económicas compatibles con los objetivos del Banco, que reúnan con las condiciones y requisitos exigidos por la ley, este reglamento y las disposiciones establecidas en la respectiva normativa de crédito"

Documentación

Persona Naturales.

- Cedula de Ciudadanía
- Declaración confidencial, actualizada y firmada sobre su situación financiera, en la que constará el estado de activos y pasivos, ingresos y egresos que hayan registrado en el último ejercicio económico.
- Mantener o aperturar una cuenta de ahorros o corriente o depósito a plazo en el BNF.
- Registro Único de Contribuyente o RISE.

Personas Jurídicas

- Documentos actualizados de constitución y existencia legal.
- Nombramiento vigente, debidamente inscrito, del o de los representantes legales.
- Registro Único de Contribuyente (RUC) de la persona jurídica y cédula de ciudadanía del o de los representantes legales.
- Certificación del IESS en el que conste que las obligaciones patronales se encuentran al día.
- Certificado de encontrarse al día en el pago de obligaciones y copia legalizada de los estados financieros o balances del último ejercicio, presentados a los diferentes organismos de control.
- Mantener o aperturar cuentas corrientes de ahorros o depósitos a plazo en el BNF.

Del Análisis de Crédito.

Aspectos necesarios en el análisis.

- Seriedad
- Capacidad de pago
- Situación patrimonial
- Garantías

- Riesgo del Crédito
- Riesgo como viabilidad de retorno del crédito
- Riesgo como probabilidad de pérdida
- Riesgo de sector
- Riesgo de mercado

Factores a Tener en Cuenta.

El Jefe de área deberá tomar en cuenta las siguientes recomendaciones al momento de la aprobación del crédito:

- El historial crediticio
- Las referencia de Crédito existentes
- Su comportamiento de pago promedio en anteriores créditos
- Persona natural (promedio de ingresos)
- Persona Jurídica (Estados Financieros)

Análisis del Crédito.

Este será específicamente para la recolección de los datos y su evaluación, para determinar la factibilidad de los clientes con los estándares de las políticas expuestas en este documento.

Todo crédito debe pasar por una etapa de evaluación.

Todo crédito mantiene un riesgo inmerso.

El análisis de crédito será una forma de disminuir el índice de riesgo.

Aspectos necesarios en la evaluación de un crédito:

El proceso de evaluación de un crédito para una empresa contemplará una evaluación exhaustiva de todos los aspectos cualitativos y cuantitativos.

Determinar el historial financiero y crediticio del cliente, en todo el sistema en el cual mantenga relación.

Será tomado en cuenta el historial crediticio del cliente.

Después de haber realizado un análisis concienzudo del crédito es necesario tomar una decisión por lo que se recomienda escoger 4 o 5 variables de las tantas que se dieron para su elaboración

Con lo que respecta las garantías del cliente, se tratará de buscar las garantías mas validas, en la cuales estará presente que su costo deberá por lo menos duplicar el monto de crédito, y así su garantía.

Obtención de la Información de Crédito.

La utilización de herramientas informáticas existentes en el BNF, como es el intranet y demás programas que facilitaran el control de la información proporcionada por el cliente, será una herramienta primordial al momento de calificar la solicitud llenada y proporcionada, en la cual constaran todas las informaciones antes especificadas, y se buscará los demás mecanismos necesarios para confirmar.

De ser el caso y si es un cliente frecuente, el análisis se lo realizará, con bases a su historial crediticio en la misma institución, como son el cumplimiento de pagos puntuales.

5.26 Centrales de riesgo

El Banco al tener sistemas de control crediticio llamará a centrales de riesgo, realizará los intercambios de información con otras instituciones o empresas que hayan brindado un servicio crediticio al cliente, para ser utilizado como referente de calificación.

Esta información será solicitada tanto a instituciones privadas como a oficinas relacionadas con el banco, serán respaldadas por una autorización del cliente, para realizar las averiguaciones correspondientes que sean necesarias para la toma de decisión.

Verificación bancaria

También será sujeto de verificación de cuentas e información financiera la cual existiera por parte del cliente en otras instituciones financieras, pudiendo ser: cuentas de ahorro o corriente, pólizas de inversión, depósitos a plazos, etc.

Otros proveedores

Se deberá verificar la relación comercial existente con distribuidores directos o locales en los cuales se podrá verificar la seriedad y el cumplimiento por parte del cliente.

Análisis de la Información de Crédito.

El uso de estados financieros del sujeto de crédito, está calculado con las cuentas por pagar, será un indicador primordial con el cual se determinará la capacidad y con qué seguridad esto ocurrirá.

Los montos en los cuales pueda acceder un cliente, estará dado por el reglamento, y sus directivos.

5.27 De los Requisitos

Para la adquisición de un préstamo el cliente deberá presentar los siguientes requisitos:

- Justificación Técnica dependiendo del monto al que aplica.
- Documentos que acrediten que el solicitante y el garante posean bienes

- Títulos de propiedad
- Matricula de vehículos
- Facturas etc.
- Proformas o cotizaciones de casa comerciales o proveedores de las inversiones a realizar con el préstamo. En casos de infraestructura se deberá presentar el presupuesto de construcción otorgado por un profesional relacionado.
- Contrato de arrendamiento o autorización debidamente protocolizado para la utilización del lugar de la inversión, emitida por el propietario
- Certificado actualizado de posesión o del trámite de adjudicación conferido por el organismo estatal competente.
- En el préstamo para ganado bovino, deberá presentar el certificado actualizado de vacuna contra la fiebre aftosa.
- Para lo que corresponde a los créditos de garantía hipotecaria, adicionalmente a los documentos referidos, se adjuntaran los siguientes:
- Copia certificada del título de propiedad.
- Certificado actualizado del Registro de la Propiedad: y,
- Carta de pago del impuesto predial.

Personas Extranjeras

- Visa 10-III
- Cedula de identidad
- Certificado conferido por la Dirección de Extranjería, de que el solicitante es residente en el país y está facultado a realizar la actividad para la cual solicita el préstamo.
- Autorización de la Presidencia de la Republica, previo el dictamen del Consejo de Seguridad Nacional e informe favorable del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, cuando la inversión implique adquirir o conserve el dominio u otros derechos reales respecto de bienes, actividades y áreas previsto en el Art. 50 de la ley de Seguridad Nacional.

Del control y Verificación

- El asesor de crédito deberá controlar que todo los datos proporcionados sean reales.
- Deberá realizar un control del lugar de inversión, y de su actividad
- Deberá realizar, la verificación y control de la central de riesgos, tanto del solicitante como del garante.
- Se analizará el tipo de inversión y su factibilidad.
- Se realizará controles periódicos de la inversión para evitar el desvió de los fondos.

De la Aprobación

Los créditos serán aprobados por el comité de crédito, después de haber cumplido con los requisitos estipulados en este manual de políticas, y siempre y cuando el control y verificación de los datos no detecten falsedad

Nota. La aprobación de los créditos con monto hasta 20.000 dólares serán determinados por la comisión de la sucursal, pasado el monto se deriva a las autoridades superiores.

De los Plazos y Desembolsos de Créditos

Art. 10 Los plazos se fijarán en función del análisis de la viabilidad técnica, económica y financiera del proyecto, la finalidad de la inversión, la capacidad de pago y el ciclo de comercialización de los bienes producidos. Estos podrán ser:

- Corto plazo hasta 2 años
- Mediano Plazo mas de 2 años hasta 7 anos; y
- Largo Plazo de mas de 7 años hasta 20 años
- Los desembolsos se lo realizarán por medio de liquidación previa, en la cuenta del cliente.

Del control de la Inversión

- El asesor de crédito será el encargado de realizar el control de la inversión y su destino real del crédito.
- Realizará visitas ocasionales, con el fin de verificar el uso del crédito

De la recuperación

Se pretende la disminución en el tiempo de retrasos de los pagos, para con esto reducir el costo de operación el cual genera para su recuperación. Estará dado por la implementación de mecanismos de recuperación como serán:

- Notificación escrita de anticipo de vencimientos
- Notificación por llamada telefónica
- Citación de retraso de pago
- Auto de pago

La disminución de la cartera vencida en clientes, tanto con calificación buena y mala en su pago, dependerá del trato personalizado el cual realice la persona encargada de dicho cliente, y así logrando el pago puntual y su gran porcentaje de disminución en la cartera vencida. Mientras más tiempo transcurra, hay más oportunidades de que un cliente se declare técnicamente insolvente o en bancarrota.

De la prevención de la cartera vencida.

- El Gerente estará a cargo de la planificación, lineamientos y demás que sea necesarios para el desarrollo de las labores del personal.
- El personal será el responsable de la colocación, su control y seguimiento para conseguir la puntualidad en el pago de la cuota del deudor para la prevención de índice de morosidad.

De la recuperación por parte del asesor de crédito:

- El asesor de crédito tendrá a su cargo la cantidad de créditos que hayan sido colocados por cada uno de ellos, y con esto la responsabilidad de su recuperación
- Los controles se realizarán con prioridad a los clientes quienes mantienen vencimientos en sus pagos, para su citación verbal.
- Se realizará llamadas telefónicas para recordar de la cancelación del crédito, esto se deberá hacer con 5 días antes de su vencimiento.
- Entregará una notificación por escrito, si el pago está atrasado por más de 30 días, en el cual se le dará a conocer del inicio del proceso judicial.
- Se notificará del no pago a los garantes.
- Se remitirá semanalmente al área legal, un informe detallado de los clientes, a quienes se los citó, y de quienes han cancelado y quienes siguen adeudando el crédito.

Del análisis de la Morosidad

- La persona designada por gerencia será la encargada de realizar el control y seguimiento de toda la cartera por vencer y vencida.
- El Área de crédito y el encargado de custodia de pagarés, informarán semanalmente de los futuros vencimientos de créditos.

De las Notificaciones

Por vencer

El asesor de crédito notificará por vía telefónica o por notificación escrita a los clientes, con el propósito de realizar el acuerdo de vencimiento, del crédito el cual mantiene en el BNF, y para su puntualidad en el pago, como se observa en el anexo1.

Vencido

Dicho documento será emitido a todos los clientes quienes han sobrepasado los 5 días de no pago, como una primera pretensión de entendimiento de pago, y con un máximo de notificaciones de 3 citaciones, de distinto formato como se indica en el anexo2.

SEGUNDA NOTIFICACION

Se la realizará a partir de las 48 horas en las cuales se le entrego la primera citación, en la cual se dará a conocer al cliente que su deuda está siendo pasada al departamento legal para sus fines correspondientes como lo índica en el anexo3:

TERCERA NOTIFICACION

Se la realizará a partir de los 30 días de vencimiento en el cual será la comunicación de que su deuda pasará a cargo del área legal y que se da inicio al juicio de coactivas como lo índica en el anexo4.

CAPITULO VI

6.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1.1 Conclusiones

Para las nueve preguntas las cuales constaron dentro de la encuestas, al personal del Banco Nacional de Fomento Sucursal Ambato, podemos dar las siguientes conclusiones:

Se pidió contestar que porcentaje de cartera vencida existe en la institución, en la cual el 65% de los participantes lo ven como alta, debido al trabajo que cada uno de ellos están inmersos y pueden observar el índice en el cual se encuentra, y que este es en un crecimiento constante , así también podemos ver que un 29% lo ve como que el vencimiento es medio que al igual que la primera respuesta vemos que en las dos respuestas están casi una totalidad de aceptación que existe demasiado vencimiento, y solo un 6% dicen que es bajo.

Al igual se investigo que dentro del incumplimiento de los clientes con sus deudas hacia el banco; esto es, la incidencia de dicha morosidad en la institución, y tenemos que el 53% lo mira como un problema el no poder

mantener un flujo de caja para la institución, ya que con esto no se podrá mantener constancia en la colocación de crédito, el 29% dice no permitir innovar el servicio, dentro de las diferentes ramas crediticias en las que el banco trabaja, el 12% dice afectar en la ampliación de los créditos y un 6% que será un indicador de liquidez

Que existe un inadecuado proceso de calificación de clientes aptos para acceder a un crédito, piensa un 65% de los encuestados y creen que es la razón del alto índice de morosidad, mientras que el 35% dice si existir un proceso adecuado.

En lo que corresponde a si existe un elevado número de pérdida de clientes, vemos que el 59% de funcionarios afirman dicha disminución, por cuanto el servicio el cual está brindando dentro de los créditos y su proceso es muy deficiente y que con esto ocasiona que los clientes puedan buscar otras ofertas de crédito, que en su gran mayoría es con tasas más altas de interés pero que dan mayor facilidad.

Para la quinta pregunta en la cual vemos cual es el problema ocasionado por la cartera vencida de los clientes, esto ha generado que el 53% opine que baja la rentabilidad del banco, ya que como sucursal en la provincia, su rentabilidad dará y permitirá el que la institución pueda colocar más créditos, y un 41% lo mira como niveles de rentabilidad que al igual que la anterior estará siempre ligada a que pueda mantenerse por sí solo el banco, y un 6% dice que nada.

Con lo expuesto anteriormente y después de analizar la cartera vencida, al personal se le pregunto que si los resultados financieros de la institución deben ir orientados a establecer políticas de control, en el cual el 82% dice que siempre estas deben estar orientadas, para su mejoramiento y mayor desarrollo, el 18% dice casi nunca, y sin existir respuesta para nunca

.

El Aceptar mejorar los procesos de crédito es uno de los factores para incrementar el desempeño de los funcionarios, lo dice le 76%, y un 24% no acepta que depender de procesos.

Si las inversiones las cuales toma el banco son las mejores para el desarrollo de las actividades internas en el área financiera, el 81% del personal contesta que si, ya que al poder diversificar los créditos y la inversión en los distintos grupos productivos, esto beneficiara a una disminución de cartera vencida. En tanto que el 19% dice pensar que no

Al momento de realizar la gestión de control y la colocación de crédito, podemos ver que el 94% en su gran mayoría, dice que si se debe optimizar el control, y solo un 6% está conforme con lo que hasta el momento existe para el control

6.1.2 Recomendaciones

Poder proponer la implementación de manuales internos de colocación de créditos, que estén siempre dentro del reglamento general, en los cuales se implementé un procedimiento general para la sucursal y sus agencias donde este claramente especificado desde su colocación hasta llegar a su recuperación, que servirá para la disminución de la cartera vencida.

A la vez poder proponer nuevas políticas de manejo de colocación de crédito para así lograr la puntualidad en los pagos de los clientes en sus deudas

Implementar un mapeo de procesos para la calificación de los créditos, esto dentro de mecanismos para encontrar la factibilidad de recuperación del crédito por parte de

los clientes, y así aseguran el rembolso al banco, que esté dentro de los reglamentos generales de la institución.

Buscar dentro de las políticas de colocación de crédito, el manejar a los clientes en una forma la cual nos permita ganar una aceptación y satisfacción, en el servicio por parte del área de crédito y cartera.

Para la aplicación de la propuesta de este trabajo, se buscara la implementación de nuevos procesos para el incremente de la recuperación y por ende la disminución de la perdida que ocasiona el bajo índice de recuperación

Proporcionar políticas que permitan realizar una gestión más eficiente y eficaz, en el desarrollo de colocación de créditos, buscando el poder segmentar los diferentes grupos productivos existentes en la provincia y contribuyendo con el desarrollo de todos ellos.

Trabajar dentro de esta investigación, con un manual de funciones internas, con lo cual buscaremos dar un mejor proceso de calificación a los créditos.

Analizar lo sectores productivos que mantienen créditos, cuales son los que mantienen menor morosidad, y a la vez cuales son los que mantienen más alta su cartera vencida para buscar los factores necesarios a implementarse para la disminución de cartera vencida.

Crear procesos de control de crédito, donde el personal pueda definir el destino de ese dinero y así garantizar el retorno.

BIBLIOGRAFIA

AHMED, ANWER S., CAROLYN TAKEDA, SHAWN THOMAS, "Bankloan loss provisions: a reexamination of capital management,earnings management and signaling effects'', Journal of Accounting and Economics. (1999).

BANCO NACIONAL DE FOMENTO (Sr. Juan Cadena H), "Instructivo Reseña Histórica BNF Sucursal Ambato", Editorial BNF, Año (1992).

BANCO NACIONAL DE FOMENTO, "Crédito para el Desarrollo", editorial BNF-Casa Matriz, Ano (1996).

BORIO, C., FURFINE, C. y LOWE, P. Procyclicality of the financial system and financial stability: issues and policy options, Editorial BIS papers. Edición nº 1. (2001).

BREALEY; R. y S. C. MYERS. Principios de Finanzas Corporativas. Mc Graw-Hill, 4a. Edición, México, (2003).

CAMPOVERDE VELEZ, FELIX. Administración de los Riesgos Empresariales. Ecuador. (2007)

CUATRECASAS, LLUÍS. La Organización y Producción Dirección de Operaciones, Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, Madrid, (2000)

ERICK CEPEDA, "Tesis de grado"

FERNÁNDEZ DE LIS, MARTÍNEZ Y SAURINA (2001): Credit growth, problem loans and credit risk provisioning in Spain, in "Bank for International Settlements: Marrying the macro and micro prudential dimensions of financial stability", Marzo (2001).

HASAN, IFTEKHAR y LARRY D. WALL ''Determinants of the Loan Loss Allowance: Some Cross- Country Comparisons'', Financial Review. (2004),

LAWRENCE J., GITMAN. Fundamentos de Administración Financiera. Tercera. Edición. México. (1996)

LOBO, GERALD J. y DONG-HOONYANG. Bank managers heterogeneous decisions on discretionary loan loss provisions, Review of Quantitative Finance and Acounting. (2001).

ORIOL AMAT Y BLAKE JOHN Y ESTER OLIVERAS, " La ética de la contabilidad creativa: Algunas evidencias español ", Universitat Pompeu Fabra. (2000).

SEDER. JOHN W. Crédito y Cobranza, 4ª reimpresión, Editorial Continental S.A., México, (1983)

WERNER, RICHARD A. "Un examen de Fundamentos de la Ribera Centrado en los sistemas económicos y la eficacia de las políticas de crédito dirigido a la luz de la evidencia japonés", la economía japonesa, Edición no. 3, Nueva York: ME Sharpe, (2003).

WERNER, RICHARD A. Banca Central y cambios estructurales en Japón y Europa. Tokio: Soshisha. (2003).

Páginas de Internet

http://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n

http://www.monografias.com/trabajos62/administracion/administracion2.shtml#xobjetoadm

http://www.monografias.com/trabajos80/conceptos-generalidades-administracion-financiera/conceptos-generalidades-administracion-financiera2.shtml#definicioa

http://www.monografias.com/trabajos37/administracion-cartera/administracion-cartera2.shtml

http://www.gestiopolis.com/canales5/fin/loscrefinan.htm

http://www.gestiopolis.com/canales5/fin/loscrefinan.htm

http://www.gestiopolis.com/canales5/fin/loscrefinan.htm

http://www.encolombia.com/medicina/fmc/Gaceta7N2-editorial.htm

ANEXOS

Anexo1

Oficio Nro……..-2011

Ambato, _____ del 2011

Señor (a):

……

CLIENTE DEL BANCO NACIONAL DE FOMENTO

SUCURSAL AMBATO

Ciudad.-

Estimado cliente:

Por medio de la presente, y dándole un cordial saludo de parte de quienes formamos el Banco Nacional de Fomento Sucursal Ambato, y en especial área de Crédito y cartera, el motivo de la presente es para infórmale a usted, que con fecha……., esta por vencerse la cuota del Crédito que le concedió esta Institución Financiera, por un monto de ……. Dólares más interés; por lo que pedimos a usted se acerque a cancelar con puntualidad, a la Institución ubicado en las calles Mera y Bolívar esquina, donde estaremos gustosos de atenderlo.

Agradecemos la atención prestada, a la presente y esperando su compromiso de pago puntual en su crédito.

Muy Atentamente

Ing. Hugo Cepeda Naveda

RESPONSABLE DE CREDITO Y CARTERA

BANCO NACIONAL DE FOMENTO

SUCURSAL AMBATO

Anexo 1

PRIMERA NOTIFICACION

Oficio Nro.……..-2011

Ambato, _____ del 2011

Señor (a):

……

CLIENTE DEL BANCO NACIONAL DE FOMENTO

SUCURSAL AMBATO

Ciudad.-

Estimado cliente:

Por disposición de Gerencia, previo informe del Proceso de Crédito y cartera, el Banco Nacional de Fomento, Sucursal Ambato, le recuerda que el Crédito que le concedió esta Institución Financiera, se encuentra vencido, por …….. días, y con un monto de vencimiento de …… dólares, por lo que se le invita a usted que se acerque en el plazo máximo de de 48 horas, a la oficina del Departamento Legal del Banco Nacional de Fomento, Sucursal Ambato, que se encuentra ubicado en las calles Mera y Bolívar esquina, de la ciudad de Ambato, con el propósito de que arregle su obligación, la misma que está signada con el número (……..)

En caso de no cumplir este pedido, lamentablemente su documentación será remitida al departamento Legal, el mismo que tomará las medidas del caso, es decir iniciará los trámites legales correspondientes, en su contra, lo que le causaría molestias y gastos que queremos evitarle.

Esperamos sabrá acoger favorablemente este último y cordial requerimiento que conviene a sus intereses.

Muy Atentamente

Ing. Hugo Cepeda Naveda
RESPONSABLE DE CREDITO Y CARTERA
BANCO NACIONAL DE FOMENTO
SUCURSAL AMBATO

Anexo 2

Ambato,…….. del 2009

Señor (a)

……

CLIENTE DEL BANCO NACIONAL DE FOMENTO

SUCURSAL AMBATO

Presente.-

Estimado cliente:

El Banco Nacional de Fomento, Sucursal Ambato **LE NOTIFICA POR SEGUNDA OCASION** que el crédito que le concedió esta Institución Financiera SE ENCUENTRA VENCIDO, por lo que se le solicita a Ud. que se acerque en el plazo de **24 HORAS,** al Departamento Cartera del Banco Nacional de Fomento, a cancelar su obligación.

En caso de no cumplir este pedido, lamentablemente el Departamento Legal tomará las medidas legales correspondientes en su contra y/o su garante, lo que le(s) causaría(s) molestias y gastos que queremos evitarle(s).

Esperamos sabrá acoger favorablemente este último y cordial requerimiento que conviene a sus intereses.

Atentamente,

BANCO NACIONAL DE FOMENTO

SUCURSAL AMBATO

Anexo 3

Oficio Nº…….. -2009

Ambato,…….. del 2009

Señor (a)

……

CLIENTE DEL BANCO NACIONAL DE FOMENTO

SUCURSAL AMBATO

Presente.-

Estimado cliente:

Por disposición de Gerencia, previo informe del Proceso de Crédito y Cartera, el Banco Nacional de Fomento, Sucursal Ambato; le da a conocer a usted que dentro del crédito que mantiene en nuestra institución, con un vencimiento de …… días y un monto de …… dólares más los intereses que genere, se dará inicio al juicio de coactivas, para lo cual se dará notificación a los garantes del incumplimiento.

Esperamos sabrá acoger favorablemente este último y cordial requerimiento que conviene a sus intereses.

Atentamente,

Econ. Monserrath Carrasco P.

UNIDAD DE RECUPERACIÓN

BANCO NACIONAL DE FOMENTO

SUCURSAL AMBATO

Anexo 4 Cuestionario de Encuesta

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CUSTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL DEL ÁREA FINANCIERA DEL BANCO NACIONAL DE FOMENTO SUCURSAL AMBATO

OBJETIVO. Recolectar información acerca del proceso de recuperación de la cartera vencida.

Instructivo:

Al ser anónima la encuesta se ruega contestarla con la verdad

Ponga una x en la respuesta que crea conveniente

Contenido:

1.-¿Cuál es el porcentaje de cartera vencida que existe en la institución?

ALTO ( )

MEDIO ( )

BAJO ( )

2.- ¿El nivel de cumplimiento de los clientes en sus deudas permite al banco?

MANTENER FLUJO DE CAJA ( )

INNOVAR SERVICIOS AL CLIENTE ( )

AMPLIAR LOS CRÉDITOS( )

DEMOSTRAR LIQUIDEZ ( )

3.- ¿Existe un adecuado proceso de calificación del cliente para el crédito?

SI ( )

NO ( )

4.- ¿La institución ha tenido pérdidas significativas en su cartera de clientes?

SI ( )

NO ( )

5- ¿La cartera vencida de los clientes ha generado?

NIVELES DE ILIQUIDEZ ( )

POCA RENTABILIDAD ( )

NADA ( )

6.- Cree que los resultados financieros de la institución deben ir orientados a establecer una política de control?

SIEMPRE ( )

CASI SIEMPRE ( )

NUNCA ( )

7.- ¿Considera que para mejorar su desempeño, se deben dirigir a mejorar los procesos de calificación?

SIEMPRE ( )

CASI SIEMPRE ( )

NUNCA ( )

8.-¿Cree Ud. que las decisiones de inversión que se toman son para mejorar las actividades internas en el área financiera?

SI ( )

NO ( )

9.- ¿Considera necesario que se optimice la gestión de control crediticia para obtener más rentabilidad?

SI ( )

NO ( )

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Flujograma propuesto para el proceso de crédito

Grafico 23 Flujograma de crédito Propuesto

