



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador | Sede
Ambato

CENTRO DE POSGRADOS

Tema:

**MODELO DE GESTIÓN PARA POTENCIAR LOS PROCEDIMIENTOS DE
COBRANZA EN DINERS CLUB**

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Magister en
Contabilidad y Auditoría con mención en Riesgos Operativos y Financieros**

Línea de investigación:

**GERENCIA, PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN Y/O CONTROL
DE EMPRESAS**

Autora:

Xiomara Elizeth Mesías Gallegos

Director:

PhD. Carlos Mauricio De La Torre Lascano

Ambato – Ecuador

Agosto 2024

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **XIOMARA ELIZETH MESÍAS GALLEGOS**, con cédula de ciudadanía. **1803735578**, autora del trabajo de graduación intitulado: “MODELO DE GESTIÓN PARA POTENCIAR LOS PROCEDIMIENTOS DE COBRANZA EN DINERS CLUB”, previo a la obtención del título profesional de **MAGISTER EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CON MENCIÓN EN RIESGOS OPERATIVOS Y FINANCIEROS**, en el centro de **POSGRADOS**.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través del sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Ambato, agosto 2024



Xiomara Elizeth Mesías Gallegos

CC. 1803735578

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO
APROBACIÓN DE TRIBUNAL DE GRADO

Tema:

**MODELO DE GESTIÓN PARA POTENCIAR LOS PROCEDIMIENTOS DE
COBRANZA EN DINERS CLUB**

Línea de investigación:

**GERENCIA, PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN Y/O CONTROL
DE EMPRESAS**

Autora:

Xiomara Elizeth Mesías Gallegos

Carlos Mauricio de la Torre Lascano, Dr. PhD.

CC. 1711003309

CALIFICADOR

Hernán Paúl Ortiz Coloma, Dr. Mg.

CALIFICADOR

Verónica Leonor Peñaloza López, Ing. PhD.

CALIFICADOR

Teresa Milena Freire Aillón, Ing. Mg.

DIRECTORA CENTRO DE POSGRADOS

Diego Gonzalo Coca Chanalata, Dr.

SECRETARIO GENERAL PUCESA



Firmado electrónicamente por:
**CARLOS MAURICIO DE
LA TORRE LASCANO**

f. _____



Firmado electrónicamente por:
**HERNAN PAUL ORTIZ
COLOMA**

f. _____

f. **VERONICA LEONOR PEÑALOZA LOPEZ** Firmado digitalmente por VERONICA LEONOR PEÑALOZA LOPEZ
Fecha: 2024.08.21 16:54:43 -05'00'

f. **TERESA MILENA FREIRE AILLON** Firmado digitalmente por TERESA MILENA FREIRE AILLON
Fecha: 2024.08.22 13:19:23 -05'00'

f. **DIEGO GONZALO COCA CHANALATA** Firmado digitalmente por DIEGO GONZALO COCA CHANALATA
Fecha: 2024.08.26 18:16:34 -05'00'

Ambato – Ecuador

Agosto 2024

DEDICATORIA

A mi padre, Wilson Olivo, quien en vida me guio con amor, responsabilidad y honradez, gracias por tanto.

A mi hija Luciana Elizeth, cada triunfo te pertenece a ti.

RESUMEN

El estudio propuesto busca verificar la gestión de cobranzas en Diners Club, un proceso crucial para recuperar dinero adeudado y promover una cultura de pago responsable. La gestión efectiva de cobranzas es clave para la eficiencia en las actividades de crédito a corto y largo plazo, mediante estrategias efectivas.

Para las empresas emisoras de crédito, convertir las cuentas por cobrar en activos líquidos rápidamente es esencial, esto se logra a través de un proceso estructurado de acciones y acuerdos con los clientes para recuperar créditos vencidos, buscando un equilibrio financiero y mejorar la relación con el cliente.

El trabajo de titulación analiza la concesión de créditos a los tarjetahabientes y la cartera vencida, identificando acciones para disminuir el riesgo. Se realizó una investigación descriptiva para diagnosticar la problemática en el departamento de Cobranzas de Diners Club, detectando errores e inobservancias que permitieron definir un nuevo modelo de gestión de cobranzas, con estrategias y procedimientos de mejora.

Las estrategias incluyen recordar anticipadamente las fechas de cobro, aplicar intereses por pago tardío, cobros automáticos y alternativas de pago efectivas. Implementar estas estrategias ayudará a la entidad a mantener su solvencia y competitividad, logrando así rentabilidad institucional mediante un retorno eficaz de la cartera vencida.

Esta investigación servirá como base para otras instituciones financieras en la mejora de sus procesos de cobranzas, con el objetivo de incrementar la cartera de clientes y mejorar los índices financieros.

Palabras clave: gestión de cobranza, créditos, deudas, tarjetas de crédito.

ABSTRACT

The proposed study seeks to verify the collections management at Diners Club. A crucial process to recover money owed and promote a responsible payment culture. Effective collections management is key to efficiency in short and longterm credit activities through effective strategies.

For credit issuing companies, converting accounts receivable into liquid assets quickly is essential. This is achieved through a structured process of actions and agreements with clients to recover overdue credits, seeking financial balance and improving the relationship with the client.

The thesis work analyzes the granting of credits to cardholders and the overdue portfolio, identifying actions to reduce risk. A descriptive investigation has been carried out to diagnose the problem in the Collections department of Diners Club, detecting errors and non-observances that allowed defining a new collections management model, with improvement strategies and procedures.

The strategies include reminding collection dates in advance, applying interest for late payment, automatic collections and effective payment alternatives. Implementing these strategies will help the entity maintain its solvency and competitiveness, thus achieving institutional profitability through an effective return on the overdue portfolio.

This research serves as a basis for other financial institutions to improve their collection processes with the aim of increasing their client portfolio and improving financial ratios.

Keywords: *collection management, credits, debts, credit cards.*

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	ii
APROBACIÓN DE TRIBUNAL DE GRADO.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
RESUMEN	v
ABSTRACT	vi
INTRODUCCIÓN	1
1.1. Origen y evolución histórica para la concesión de créditos en empresas emisoras de tarjetas de crédito en el Ecuador	4
1.2. Análisis de endeudamiento con tarjetas de crédito en el Ecuador	7
1.3. Análisis del consumo de tarjetas de crédito en el Ecuador	10
1.4 Modelos de gestión de crédito y cobranza en instituciones financieras emisoras de tarjetas de crédito	12
CAPÍTULO II DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN Y DIAGNÓSTICO	27
2.1. Tipo de estudio.....	27
2.2. Método de investigación.....	27
2.3. Técnicas de investigación	27
2.4. Diagnóstico problemática actual.....	28
CAPÍTULO III. Estrategias y procedimientos para mejorar el proceso de cobranza en DINERS CLUB.	36
3.1. Modelo de gestión de cobranzas.....	36
3.2. Flujograma de procesos de gestión de cobranzas propuesto	41
CONCLUSIONES.....	45
RECOMENDACIONES	47
BIBLIOGRAFÍA	48

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Tasas de Interés.....	18
Tabla 2. Check List de Control Interno	29

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Saldo total de consumo de tarjetas de crédito en USD años 2016 al 2020	6
Gráfico 2. Tarjetas de Crédito emitidas por provincia año 2020.....	8
Gráfico 3. Tarjetas de Crédito emitidas por Entidad Financiera Año 2020.....	9
Gráfico 4. Consumo de tarjetas de crédito por tipo años 2019 al 2023.....	11
Gráfico 5. Políticas de Prevención y correctivas para Instituciones financieras	14
Gráfico 6. Principios Comité de Basilea	15

INTRODUCCIÓN

A raíz de la dolarización por los años 2000 y con el aumento del precio del petróleo, la clase media en el Ecuador reflejó un crecimiento importante, el mismo que pasó del 14% en el año 2003 al 35% en el año 2012, las personas pasaron de tener ingresos desde USD300 a USD1.500, con esto se originó una mayor disponibilidad de dinero y el Estado generó una incesante demanda de empleos calificados, asociado a una mayor estabilidad económica, impulsando el crecimiento de la clase media.

Este crecimiento estuvo marcado por una creciente emisión de tarjetas de crédito, y por lo tanto un mayor consumo de estas, aunado a una deficiente cultura financiera personal, por esta razón la Superintendencia de Bancos y Seguros, en el año 2012 y por petición del Gobierno Nacional, efectuó un estudio. En el mismo se determinó que una cuota de deuda promedio es mayor que el ingreso disponible representando aproximadamente el 41% de las familias ecuatorianas (El Comercio, 2012).

La gestión de cobranza debe manejar cierta estructura basada en procedimientos de control que regulen e impidan la desviación de flujos de efectivo, esto a través de un sistema de monitoreo y cumplimiento normativo, de manejo de índices de morosidad, con el fin de salvaguardar la calidad de la información crediticia, resultando necesarios la implementación de estrategias proactivas para evitar créditos morosos y gastos por cobranzas que se originan al no establecer políticas adecuadas de gestión de la cartera.

Es así, que a nivel mundial la cartera vencida de las entidades de crédito representa un desafío económico para la estabilidad del país, al aumentar los niveles de créditos no pagados se afecta de manera negativa a la solvencia de las instituciones financieras, lo que provoca adicionalmente consecuencias sistemáticas como la reducción de créditos y por tanto circulante en el mercado, que afecta la capacidad de los consumidores para el cumplimiento de las obligaciones adquiridas (Romero, 2016).

A nivel nacional, la gestión de cobranzas plantea varios desafíos que aumentan el riesgo de crédito, como el acceso limitado a la información del préstamo actualizada que afecta la evaluación del riesgo de la cartera, la alta morosidad y una cultura arraigada de pagos atrasados que dificultan el flujo de efectivo. Además de un marco legal y regulatorio de aplicación compleja, que dificulta el proceso de cobranza y conlleva a litigios prolongados, que pone en encrucijada a las instituciones emisoras en mejorar sus niveles de eficacia de recuperación de cartera para lograr una relación equilibrada entre crédito y cobro (García, 2018).

Los factores que se han mencionado anteriormente, son aquellos que influyen en la gestión de cobranza, incidiendo en su rentabilidad y en la mejora continua de los procesos que se ejecutan directamente con los clientes, tanto en las entidades financieras como en las emisoras de tarjetas de crédito, como “Diners Club del Ecuador”. Consecuentemente, el modelo de gestión requiere de análisis oportuno, con el fin de buscar nuevas alternativas de sistema de cobro eficientes acorde a los avances del mercado financiero.

Las tarjetas de crédito no tienen la misma connotación, ni tienen la misma oferta de beneficios o tasas, su demanda varía en diferentes países de Latino América. Argentina y México son otros dos países que cuentan con tasas de interés altas, lo que vuelve poco atractivo para los clientes tener una tarjeta de crédito, por ejemplo, en Argentina el nivel de endeudamiento de una familia es de apenas el 5%, mientras en México es del 16%, Brasil 34% y en niveles de porcentajes altos se encuentra Chile con un 45%. De acuerdo al Observatorio Económico Latinoamericano (OBELA) a nivel global principalmente en las economías desarrolladas el promedio es del 74%.

Por lo tanto, en América Latina, el acceso de las familias a obtener un crédito es más complejo debido a las múltiples restricciones como intereses elevados, la estabilidad económica de los hogares latinoamericanos es incierta principalmente al alto nivel de desempleo en la región, lo cual incrementa las tasas de interés y aumenta el índice de morosidad (Traeder, 2023).

A pesar de la relevancia de la gestión de cobranzas, las investigaciones en este tema son limitados, de forma particular enfocada en la gestión de cobranza de la emisora de la tarjeta de crédito Diners Club, debido a que no se centran en una marca específica de tarjeta de crédito y su relación con la gestión de cobranza de la entidad emisora.

Por lo tanto, la presente investigación analizará en Diners Club del Ecuador la gestión de cobranzas, con el objeto de determinar el comportamiento y la tendencia respecto al nivel riesgo de crédito que asume la empresa en el mercado financiero nacional, así como las políticas, procedimientos y así emitir un modelo de gestión para mejorar este proceso.

Problema científico

¿Existe un alto nivel de cartera vencida en Diners Club por la inaplicación de estrategias de cobranza efectivas?

Hipótesis

Si se mejora el modelo de procedimiento en cobranzas en Diners Club del Ecuador, se puede recaudar mayor cartera e influir en los indicadores financieros.

Objetivos

Objetivo general

Diseñar un modelo de gestión de cobranza en Diners Club para la recuperación de cartera vencida

Objetivos específicos

- Fundamentar teóricamente la gestión de cobranzas y rentabilidad de las instituciones financieras para la toma de decisiones.
- Diagnosticar los problemas actuales en el proceso de Cobranza de Diners Club para la detección de puntos críticos de control.
- Determinar los componentes de un modelo de gestión de cobranza propuesto para una efectiva toma de decisiones en Diners Club.

CAPÍTULO I ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

1.1. Origen y evolución histórica para la concesión de créditos en empresas emisoras de tarjetas de crédito en el Ecuador

El origen de las tarjetas de crédito inicia en Grecia hace más de 2.000 años, en donde algo parecido a un sistema de financiación que ofertaba préstamos a la vista para activos, que incluía bienes como: mercaderías, productos agrícolas y esclavos, la utilización de las tarjetas de crédito se remonta hacia el año de 1914.

Sin embargo, no se hizo popular, sino hasta el siglo XX, en esos tiempos Western Unión, ofreció una tarjeta o documentos a los clientes más selectos, sin recargo financieros. En el año 1924 la Compañía Norteamericana *General Petroleum Corporation* desarrolló una tarjeta de crédito exclusivamente para la compra de gasolina. Posteriormente para el año de 1929 se funda la compañía *American Telephone & Telegraph (AT&T)* lanzan una tarjeta denominada "*Bell*", utilizada para cubrir gastos de servicios telefónicos, la gran expansión del uso de tarjetas se dio a partir de los años 40, a partir de esto muchas empresas empezaron a diseñar y crear sus propias tarjetas (García, 2017).

La emisión de la primera tarjeta de crédito se registra en el año 1949 y fue creada por tres grandes empresarios como: Frank X, McNamara ; Ralph Sneider y Alfred Bloomingdale, en un evento casual, se reunieron en un club, donde se discutieron temas relacionados a la banca y aspectos financieros, siendo la primera tarjeta en crearse la Diners Club, a inicios de 1950, aproximadamente 200 personas y 14 restaurantes en New York, ya tenían esta tarjeta, a pesar de eso a finales del año, se masificó su uso, cuya cifra ascendió a más de 22.000 personas y en 500 restaurantes (Banco Internacional, 2024).

Diners Club a partir del año de 1952, inicia el proceso de expansión a partir de un concepto sólido de tarjetas de crédito internacional, uno de los países en donde se emitió la primera tarjeta de crédito fue Canadá, posterior España, México, y Cuba, luego paso a toda Europa Occidental Centroamérica y el Caribe, finalmente se

posicionó en todo el mundo. Diners Club es una compañía internacional que opera en convenio 14,6 millones de establecimientos en 200 países, con acceso a 750 mil cajeros automáticos y a más de 200 salas VIP a nivel mundial (El Universo, 2018).

En Ecuador las tarjetas de crédito aparecieron a partir de los años setenta, se presenció un evento consumismo en la población debido al boom petrolero que en el año de 1972, nació la demanda para obtener créditos destinados al consumo, sin embargo no tuvo tanto protagonismo, a partir del año de 1977, nació la demanda para obtener créditos destinados al consumo, este año Diners Club se convirtió en una sociedad financiera, con su misión principal ha sido de emitir, administrar y promocionar la franquicia de Diners Club Internacional Ltda., posterior la entidad financiera Pacificard S. A. y el Banco del Pacífico fundaron la primera empresa denominada Unicredit, con la misión de emitir y administrar las tarjetas de crédito en el país. Posteriormente, esta empresa cambió su denominación para llamarse MasterCard; sin embargo, fue a partir de 1997 cuando las tarjetas de crédito ganaron protagonismo en Ecuador, con la constitución de la entidad financiera Diners Club (Lafuente y Lucero, 2013).

En el marco legal vigente, la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero (LGISF), establece las regulaciones para las instituciones financieras emisoras o administradoras de tarjetas de crédito. En 2011, se presentó un proyecto de reformas a esta ley con el objetivo de frenar los abusos de los que eran víctimas muchos clientes que utilizan tarjetas de crédito (Defensoría del Pueblo, 2022).

En relación al desarrollo e implementación de las tarjetas de crédito en el Ecuador, los datos muestran un crecimiento significativo en su uso, donde según la Superintendencia de Bancos, hasta noviembre de 2021, en el país circularon 5,7 millones de tarjetas de crédito con titulares de más de 2,6 millones de personas. Sin embargo, este crecimiento también ha llevado a un endeudamiento excesivo, que ha provocado que aproximadamente 250.000 personas tengan en promedio cinco tarjetas (Orozco, 2022).

Hasta agosto del año 2018, se han emitido más de 3 millones de tarjetas con transacciones que estaban destinadas al consumo, cuya cifra alcanzó los 16,5 millones de dólares, así también se facturaron alrededor de 1.070 millones de dólares en más de 87.000 establecimientos que aceptan pagos con tarjetas. Otro fenómeno observado es que ha incrementado el pago diferido, se evidencia principalmente en las tarjetas de: Diners Club, PACIFICARD, Visa, American Express (El Comercio, 2012).

Por otra parte, en el transcurso de la pandemia de COVID-19, se registró en el mercado financiero una reducción considerable en el uso de tarjetas de crédito tanto en montos como en número de transacciones (Rubio, 2020).

Sin embargo, las tarjetas de crédito siguen siendo un medio de pago importante en el país cuyo saldo total otorgado ha ido en crecimiento a través de los años como se detalla en el gráfico 1 siguiente:

Gráfico 1. Saldo total de consumo de tarjetas de crédito en USD años 2016 al 2020



Fuente: modificada a partir de Superintendencia de Bancos (2020)

Se muestra que a través de los años desde el 2016 el consumo de tarjeta de crédito ha incrementado al pasar de USD 6,9 millones en el 2019 a USD 7,3 millones en 2020. La historia de la concesión de créditos en empresas emisoras de tarjetas de

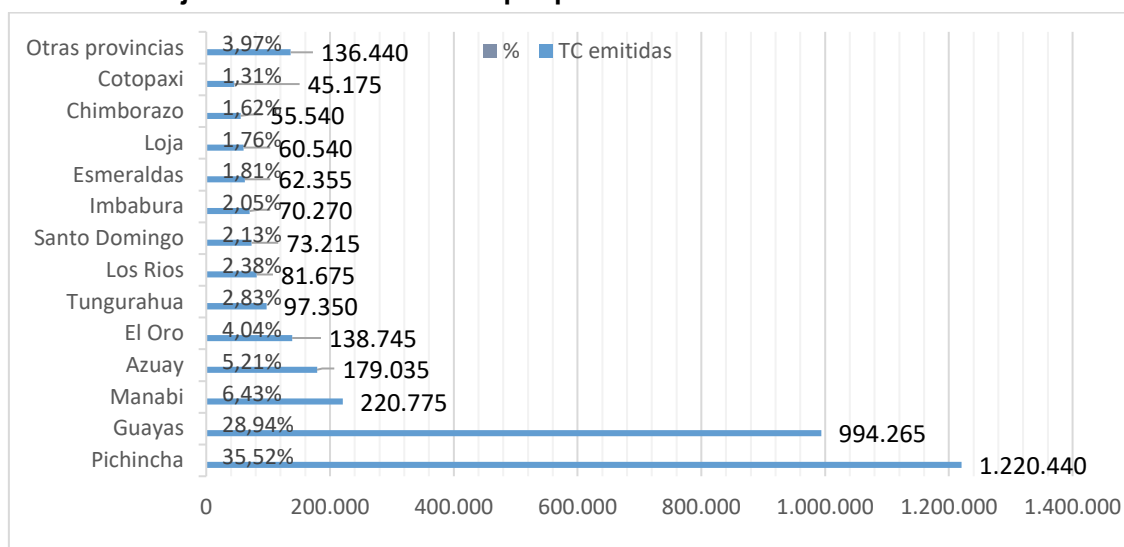
crédito en Ecuador es un proceso dinámico que ha sido impulsado por cambios en el entorno económico, avances tecnológicos y regulaciones financieras. A lo largo de las décadas, este sector ha experimentado un crecimiento significativo, pero también ha enfrentado desafíos en términos de gestión del riesgo y regulación. Sin embargo, su papel en la economía ecuatoriana sigue siendo fundamental, proporcionando acceso al crédito y facilitando las transacciones comerciales en el país.

1.2. Análisis de endeudamiento con tarjetas de crédito en el Ecuador

En la actualidad, en el Ecuador se han emitido 5,7 millones de tarjetas de crédito, manejadas por unos 2,6 millones de personas, este dato es significativo, debido a que un porcentaje considerable de tarjetahabientes posee más de una tarjeta, lo que puede llevar a un endeudamiento (Orozco, 2022).

En este sentido, un estudio de Equifax Ecuador reveló que los titulares de tarjetas están conformados por un perfil: hombres entre 35 - 49 años residentes en las provincias de Pichincha, Guayas o Manabí; además, se ha observado un crecimiento en la emisión de tarjetas de crédito, concentrándose principalmente en Pichincha y Guayas (Angulo, 2022).

A continuación, en el gráfico 2, se detalla el número de tarjetas de crédito emitidos por provincia:

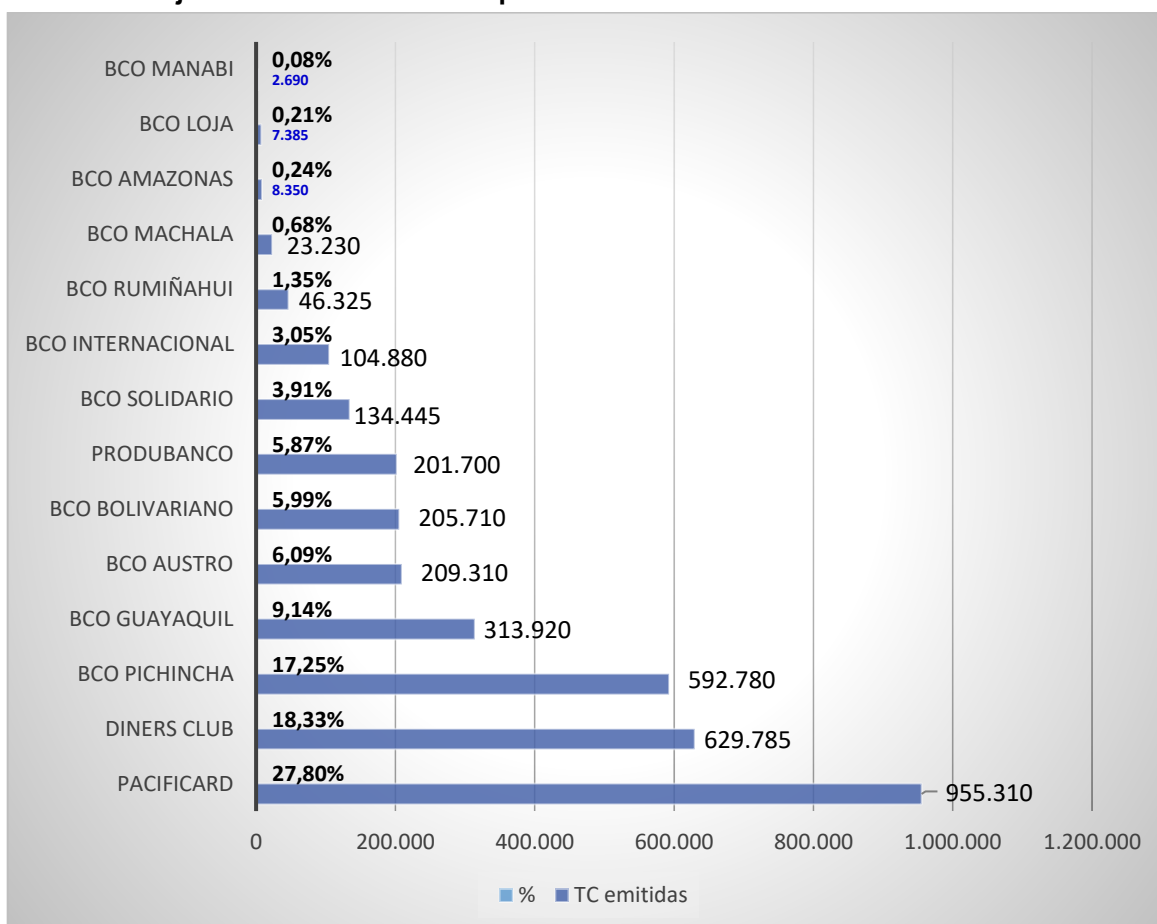
Gráfico 2. Tarjetas de Crédito emitidas por provincia año 2020

Fuente: modificada a partir de Superintendencia de Bancos (2020)

El gráfico 2 muestra que provincias como Guayas y Pichincha abarcan más del 50% de los usuarios de este servicio financiero; este incremento en la disponibilidad de crédito está relacionado con un aumento en los niveles de endeudamiento en el manejo de múltiples tarjetas, que complica la gestión financiera personal; por lo que, la educación financiera es un factor crucial para evitar el sobreendeudamiento.

En Ecuador, se ha identificado una necesidad de reforzar la educación en este ámbito, muchas personas no están acostumbradas a llevar un registro adecuado de sus ingresos y gastos, lo que puede llevar a pagar solo el mínimo en las tarjetas de crédito y acumular deudas a largo plazo (Orozco, 2022).

A continuación, se detalla la distribución de las tarjetas de crédito por banco emisor:

Gráfico 3. Tarjetas de Crédito emitidas por Entidad Financiera Año 2020

Fuente: modificada a partir de Superintendencia de Bancos (2020)

La gráfica muestra como la mayor parte de tarjetahabientes tienen preferencia por la Tarjeta Pacificard en 27,80%, seguida de Diners Club en 18,33%. En cuanto a las cifras de endeudamiento, de acuerdo al diario la Hora la deuda total en tarjetas de crédito en Ecuador aumentó en un 20% entre 2020 y 2022, superando los USD9.000 millones, lo que representa más de USD3.300 por tarjetahabiente; a pesar de este incremento en el endeudamiento, la tasa de mora ha disminuido, pasando de 4,12% en 2020 a 3,50% en 2022 (La Hora, 2023). Esto indica que, aunque el endeudamiento ha crecido, la capacidad de pago se ha mejorado o se han implementado estrategias más efectivas para la gestión de deudas; además, es importante destacar que su uso adecuado permite potenciar las capacidades financieras de las personas, siempre y cuando se manejen con responsabilidad y conocimiento.

Por otra parte, los gastos cubiertos por tarjetas de crédito en Ecuador durante el año 2022 fueron de USD18.639 millones, incrementando en un 25% en comparación con el año anterior. En resumen, el endeudamiento con tarjetas de crédito en Ecuador es un fenómeno en crecimiento que requiere atención en términos de educación financiera y gestión de deudas, principalmente en las ciudades más grandes del país: Pichincha y Guayas son las más afectadas, al existir un creciente de número de tarjetas por persona, lo que puede complicar la situación financiera de los hogares (Primicias, 2023).

1.3. Análisis del consumo de tarjetas de crédito en el Ecuador

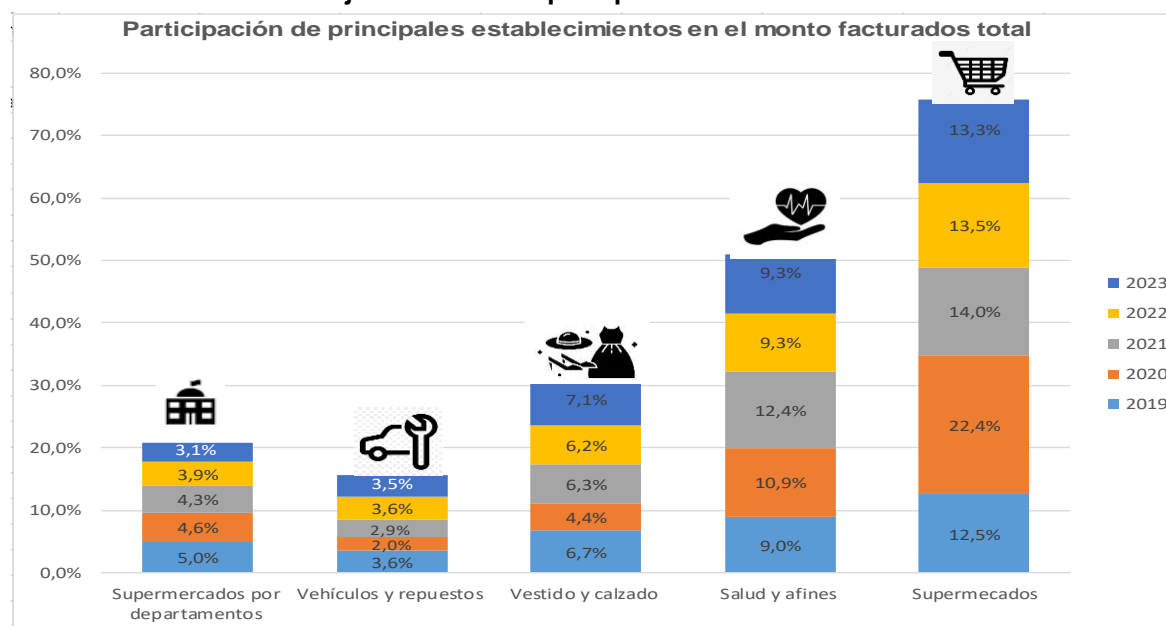
Se puede evidenciar que en el año 2022 alrededor de USD90,3 millones de transacciones a nivel nacional se realizaron con tarjetas, es decir un 9,3% más que en 2021. El consumo promedio también aumentó de USD180 a UDS206 en 2022, a su vez el número de tarjetas en circulación alcanzó un aproximado de 3,5 millones, con una distribución geográfica concentrada principalmente en las provincias de Pichincha y Guayas, seguidas por Manabí, Azuay y El Oro. Este dato refleja no solo la penetración de los productos financieros en el país, sino también la confianza del consumidor en este medio de pago; por lo que, durante el año 2020, todo esto evidencia una alta actividad en este sector (El Universo, 2021).

El comportamiento del consumidor en el uso de tarjetas de crédito en Ecuador es un tema de investigación financiera de creciente interés, en un contexto donde la digitalización y la inclusión financiera juegan roles fundamentales en la economía; por lo que este análisis se centra en entender cómo los ecuatorianos utilizan sus tarjetas de crédito, abarcando desde las preferencias de consumo hasta las implicaciones de estas prácticas en su bienestar económico.

El análisis de uso y oferta de tarjetas de crédito en Ecuador revela que los supermercados son los principales establecimientos donde se generan las operaciones de consumo de tarjetas de crédito la cual representa el 36.3% del monto facturado, además se puede observar que el 57.2% se concentra en supermercados, restaurantes, salud y afines, servicios profesionales y otros, Este

patrón de consumo sugiere no solo se utilizan para adquisiciones de alto valor, sino también para gastos cotidianos, lo que podría indicar una dependencia de este medio de pago para la gestión diaria de las finanzas personales. A continuación, en el gráfico 4, se establece el consumo de tarjetas de acuerdo al tipo de crédito.

Gráfico 4. Consumo de tarjetas de crédito por tipo años 2019 al 2023



Fuente: modificado a partir de Vásconez (2023)

El gráfico muestra un aumento en el uso de tarjetas de crédito, que puede interpretarse de dos maneras: un aumento en el número de tarjetahabientes o un empeoramiento en la capacidad de pago a corto plazo de las familias ecuatorianas. Este último punto es especialmente relevante, refleja una posible vulnerabilidad financiera donde las tarjetas de crédito se utilizan como un mecanismo para extender la liquidez personal ante la falta de efectivo.

Por otra parte, en promedio, de cada consumo realizado con tarjeta de crédito fue de USD205 en el primer semestre de 2023, lo que refleja la magnitud del uso de este instrumento financiero en la vida cotidiana de los ecuatorianos; donde se ha identificado que el 42% de los clientes solo paga el mínimo en sus tarjetas de crédito y un 14% difiere sus pagos sin intereses; estas prácticas llevan a un ciclo de endeudamiento difícil de romper, que afecta de forma negativa a la salud financiera de los consumidores (Castillo y Orozco, 2023).

El comportamiento del consumidor en el uso de tarjetas de crédito en Ecuador es multifacético, abarcando desde la conveniencia y la gestión de gastos cotidianos hasta potenciales riesgos de sobreendeudamiento; por lo que es crucial que las políticas de inclusión financiera y educación financiera se fortalezcan para promover la utilización adecuada de tarjetas de crédito para asegurar que estos instrumentos financieros sirvan como herramientas de empoderamiento económico y no como fuentes de vulnerabilidad financiera.

1.4 Modelos de gestión de crédito y cobranza en instituciones financieras emisoras de tarjetas de crédito

Los modelos de gestión de crédito y cobranza son sistemas estructurados que las instituciones financieras utilizan para evaluar la solvencia de los solicitantes de crédito, principalmente las empresas emisoras de crédito, así como administrar las cuentas de crédito existentes y recuperar los pagos adeudados; estos modelos son fundamentales para incrementar la rentabilidad de la cartera de créditos, cuya relevancia radica en su impacto directo sobre la salud financiera de las instituciones, así como en su capacidad para ofrecer servicios crediticios sostenibles y accesibles a la población (Vargas, 2014).

Estos modelos comprenden el conjunto de políticas, procedimientos, herramientas y tecnologías empleadas para evaluar la solvencia de los solicitantes de crédito, otorgar créditos de manera responsable, y posteriormente, gestionar la recuperación de los créditos otorgados, así también se busca equilibrar la expansión del crédito con el control del riesgo de incumplimiento, optimizando así la rentabilidad de la institución financiera mientras se mantiene el control de la cartera de créditos (Vera, 2013).

En el contexto ecuatoriano, la gestión de financiamiento y cobranza ha adquirido particular relevancia debido a la dinámica del mercado y las características socioeconómicas del país. Las emisoras de tarjetas de crédito enfrentan el desafío de expandir el acceso al financiamiento en un entorno marcado por la variabilidad económica y la necesidad de implementar prácticas de cobranza que sean efectivas

y éticas.

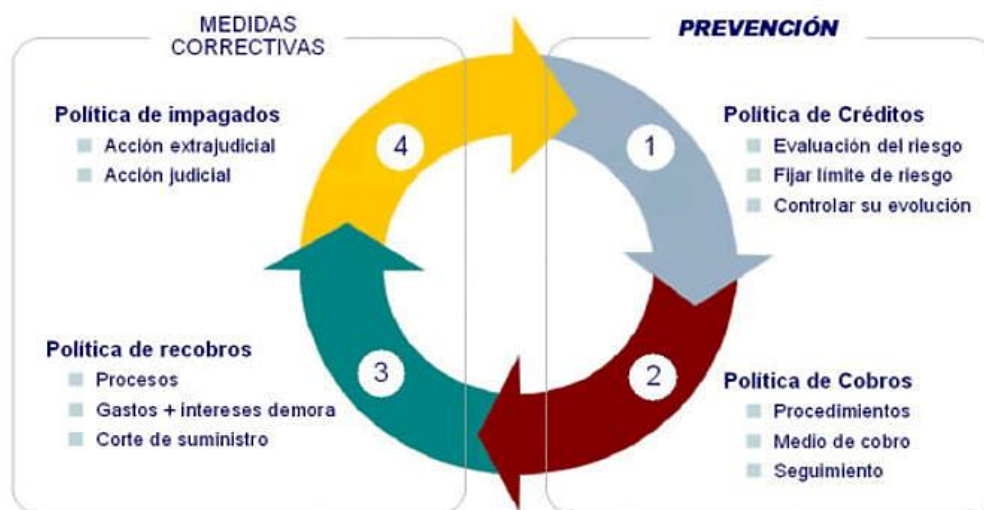
En base a lo mencionado, la ejecución de modelos eficaces es crucial para minimizar los riesgos de crédito y maximizar la recuperación de carteras vencidas, lo cual, a su vez, influye en la rentabilidad y sostenibilidad de las instituciones financieras, lo que permite concluir que los modelos de gestión de crédito y cobranza en el Ecuador, por lo que representa un área de estudio vital para entender y mejorar la eficiencia y efectividad de estas prácticas financieras; por lo que la adopción de estrategias innovadoras y tecnologías avanzadas en este campo puede contribuir significativamente a la estabilidad y crecimiento del sector financiero ecuatoriano.

Diferenciación de políticas y normas para la especificación de métodos y procedimientos orientados a la gestión de cobranza de manera efectiva a nivel global

Las directrices y reglamentos de cobranza establecen los pasos que una empresa debe seguir para recuperar sus créditos después de su vencimiento. Estas políticas y normas pueden variar significativamente de una organización a otra y de un país a otro, lo que impacta en la eficacia de la gestión de cobranza; por lo que, buscar las mejores técnicas y estrategias para recuperar los pagos adeudados, incluye la cobranza documentaria, que es un procedimiento de pago común en el comercio global (Ortiz, 2022). Así como, la cobranza extrajudicial, que es una estrategia muy utilizada por las pequeñas y medianas empresa (Flexio, 2023).

A nivel global, las políticas que una institución debe plantear para la recuperación de cartera se clasifican acorde al gráfico siguiente:

Gráfico 5. Políticas de Prevención y correctivas para Instituciones financieras



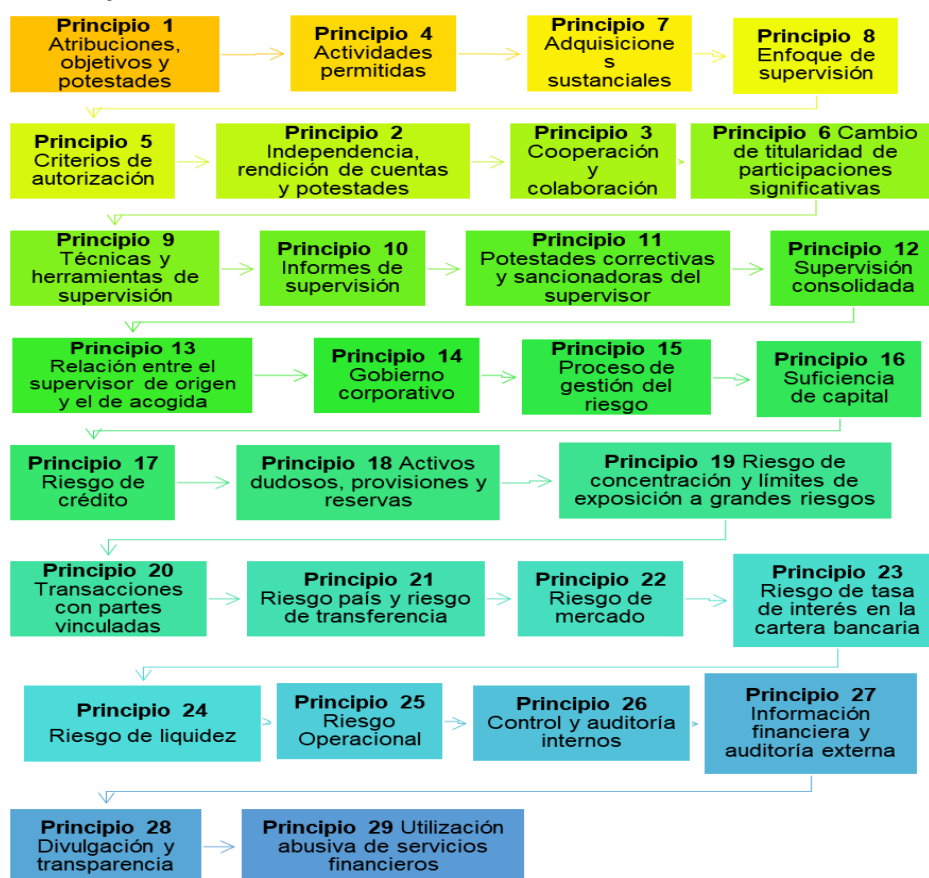
Fuente: Tomado a partir de *Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (2012)*

El gráfico muestra las medidas que se pueden aplicar para impagos y recuperar carteras vencidas, como también la prevención al establecer políticas crediticias con evaluación, control, como también los procedimientos y medios de cobro para efectuar un oportuno seguimiento de la cartera de crédito en las instituciones financieras.

Estos datos demuestran que, a pesar de la importancia del establecimiento de políticas para la cobranza, en la parte práctica de este proceso, no se ejecutan por parte de los empleados de las instituciones, lo que hace hincapié no solo en la necesidad de plantear normas, estrategias y procedimientos, sino llevar un control de la efectividad de la ejecución de los mismos.

Así mismo, el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, destaca principios para la gestión y manejo adecuado de la cartera de préstamos y así como el adecuado control en los índices de pagos, en donde se establecieron principios como los que se detallan a continuación.

Gráfico 6. Principios Comité de Basilea



Fuente: Tomado a partir de *Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (2012)*

En el gráfico anterior se han desglosado los 39 criterios, de ellos 34 son esenciales y 5 adicionales, estos principios fueron elaborados para mejorar la gestión de riesgos del sector financiero, los mismos, forman parte de los requisitos mínimos para todos los países, en cada una de las entidades financieras se tendrá que evaluar el perfil del riesgo para aplicar cada uno de ellos y basados en recursos de supervisión para alcanzar eficacia, centrándose en resultados positivos para el fiel cumplimiento de la norma.

Análisis de políticas, procesos y estrategias de cobranza en empresas emisoras de tarjetas de crédito

El proceso de cobranza en las instituciones emisoras de tarjetas en Ecuador implica una serie de pasos que siguen para recuperar los fondos adeudados por los titulares de tarjetas de crédito (Comisión Federal de Comercio, 2022).

De acuerdo a lo que establece la Oficina para la Protección Financiera del Consumidor (CFPB), las tarjetas de crédito son emitidas por una empresa financiera que permiten a los titulares tomar fondos prestados, para recuperar estas deudas, las empresas emisoras realizan procedimientos de cobranza si el titular de la tarjeta no realiza los pagos a tiempo; este proceso inicia con el envío de una factura al titular de la tarjeta al menos 21 días antes de la fecha de pago y si el titular de la tarjeta no realiza el pago a tiempo, la empresa emisora puede iniciar los procedimientos de cobranza y en algunos casos, las instituciones financieras ofrecen programas de alivio, como la reducción de las tasas de interés o la creación de un plan de pagos flexible. (CPFB, 2017).

Para analizar los procedimientos y estrategias implementados en las instituciones financieras, se detalla a continuación los siguientes datos:

Proceso de cobranza Pacificard

Pacificard, como parte del Banco del Pacífico, tiene un sistema de gestión de cobranzas que permite a los clientes administrar sus cuentas de ahorro, corrientes y tarjetas de crédito de manera rápida, ágil y segura a través de su plataforma digital; este sistema incluye la posibilidad de realizar pagos de nómina, proveedores y a terceros, entre otros servicios (Banco del Pacífico, 2023).

El proceso de recuperación de créditos en mora implica varias etapas, en primer lugar, se realiza una evaluación constante a los clientes que registran atrasos en sus pagos, para ello, se asigna un responsable quién verificará el proceso de cobranza; además, se establecen políticas, procedimientos, seguimiento y penalizaciones en caso de que el cliente se atrase con el pago y se ofrecen diversas opciones de pago para facilitar la cobranza (Bind, 2024).

Análisis de tasas de interés en empresas emisoras de tarjetas de crédito

Las tasas de interés son un componente crucial en la estructura de costos para los usuarios y tienen un impacto significativo en la carga financiera que estos deben

soportar. Según la Red de Instituciones Financieras de Desarrollo (RFD), a nivel nacional las tasas de interés para créditos de consumo y tarjetas de crédito están establecidas por el sector público en un máximo de 16%, lo que representa una de las tasas más competitivas de la Latinoamérica (RFD, 2021). Sin embargo, es importante comprender que estas tasas pueden variar dependiendo de la institución financiera y crédito ofrecido.

Las tasas de interés en tarjetas de crédito pueden ser fijas o variables y suelen expresarse como la tasa efectiva anual (APR). La Tasa Efectiva Anual incluye la tasa de interés y otros cargos relacionados que se aplican a la cuenta; en el caso de las tarjetas de crédito, si el cliente paga su saldo en su totalidad de forma mensual antes de la fecha de vencimiento, puede evitar pagar intereses sobre las compras. (CFPB, 2023).

En Ecuador, las instituciones financieras ofrecen tasas de interés para crédito diferido que varían según el plazo, con tasas efectivas anuales que pueden llegar hasta el 16,77% para personas naturales y hasta el 11,61% para personas jurídicas, está en concordancia con la Junta Política y Regulación Financiera. (JPRF).

Tabla 1. Tasas de Interés

T.E: tasa efectiva; T.N: tasa nominal, F.P: factor ponderado.

PLAZO	PERSONAS NATURALES			PRODUCTIVO CORPORATIVO			
	T.E.	T.N	F.P	T.E.	T.N	F.P	
CRÉDITO DIFERIDO	3 meses	16.77%	15.60%	2.61%	11.02%	10.50%	1.42%
	4 meses	16.77%	15.60%	3.27%	11.02%	10.50%	1.78%
	6 meses	16.77%	15.60%	4.60%	11.02%	10.50%	2.50%
	9 meses	16.77%	15.60%	6.61%	11.02%	10.50%	3.58%
	12 meses	16.77%	15.60%	8.65%	11.02%	10.50%	4.67%
	15 meses	16.77%	15.60%	10.71%	11.02%	10.50%	5.77%
	18 meses	16.77%	15.60%	12.80%	11.02%	10.50%	6.88%
24 meses	16.77%	15.60%	17.05%	11.02%	10.50%	9.12%	
Cred.Rotativo - Tasa Máxima Efectiva		Hasta 16.77% anual			Hasta 10.01% anual		
PERSONAS JURÍDICAS							
TIPO CRÉDITO	PLAZO	PRODUCTIVO PYME			PRODUCTIVO EMPRESARIAL		
		T.E.	T.N	F.P	T.E.	T.N	F.P
CRÉDITO DIFERIDO	3 meses	11.61%	11.03%	1.79%	11.81%	11.22%	1.58%
	4 meses	11.61%	11.03%	2.24%	11.81%	11.22%	1.98%
	6 meses	11.61%	11.03%	3.15%	11.81%	11.22%	2.78%
	9 meses	11.61%	11.03%	4.52%	11.81%	11.22%	3.99%
	12 meses	11.61%	11.03%	5.90%	11.81%	11.22%	5.20%
	15 meses	11.61%	11.03%	7.29%	11.81%	11.22%	6.43%
	18 meses	11.61%	11.03%	8.70%	11.81%	11.22%	7.66%
24 meses	11.61%	11.03%	11.55%	11.81%	11.22%	10.16%	
Cred.Rotativo - Tasa Máxima Efectiva		Hasta 11.26% anual			Hasta 10.74% anual		
TASA DE MORA	Fecha de Aplicación		A partir del 1er día de vencida la operación de crédito			Gastos de cobranza la base de aplicación son los gastos incurridos en la recuperación	
	% Adicional de Interés		De 1 a 15 días de retraso	5%			
			De 16 a 30 días de retraso	7%			
			De 31 a 60 días de retraso	9%			
			Más de 60 días de retraso	10%			

Fuente: Tomado a partir de Banco Central del Ecuador (2003)

La tabla muestra las distintas tablas de interés por tiempo y servicio. Por otra parte, es relevante mencionar que el comportamiento de los clientes de tarjetas de crédito, a nivel nacional muestra que un 42% de los clientes solo paga el mínimo y un 14% difiere sin intereses, esto sugiere que una proporción significativa que los usuarios incurren en costos de financiamiento al no pagar el saldo completo cada mes.

En resumen, las tasas de interés aplicadas a las tarjetas son un factor determinante en el costo del crédito para los consumidores, donde las instituciones financieras ofrecen diferentes tasas y condiciones; y donde los usuarios deben estar conscientes de estas para manejar adecuadamente sus finanzas y evitar sobre endeudarse.

En relación a los límites y regulaciones a la rentabilidad de las tarjetas de crédito percibida por instituciones financieras, se observa en el contexto de las finanzas que en el Ecuador está sujeta a una serie de limitaciones que equilibran los intereses del mercado financiero: consumidores y empresas emisoras.

Mientras que los límites de rentabilidad según la resolución 070 de la Junta de Política y Regulación Financiera (2023), se establece una fórmula para fijar las tasas máximas de interés de manera mensual para las empresas. Esta regulación busca evitar el cobro excesivo y proteger a los consumidores de prácticas abusivas. La rentabilidad de las instituciones financieras emisoras está influenciada por las tasas máximas de interés que pueden cobrar a sus clientes (Tapia, 2023).

Por otro lado, las regulaciones y entidades Reguladoras según la Superintendencia de Bancos del Ecuador (SB) (2024), es la entidad encargada regular las operaciones de las entidades financieras, incluyendo a emisoras de tarjetas. Además, El Banco Central del Ecuador (BCE) (2003) tiene un papel importante en la regulación del sistema financiero, aunque ha abandonado algunas funciones tradicionales como la emisión de circulante y la gestión de política monetaria según las normas generales para el control de las ventas a crédito y de la emisión de tarjetas de circulación restringida por parte de las compañías sujetas a supervisión (Superintendencia de Bancos, 2020).

Con respecto a la gestión de riesgo de liquidez le corresponde a la administración de la entidad asegurar razonables fondos de liquidez e implementar políticas y procedimientos para atender eficientemente las obligaciones con el público. Además, Dispuesto por la Resolución No. SB-2018-066 las entidades reguladoras tienen el pleno conocimiento y una percepción clara del impacto que genera el

riesgo crediticio sobre la posición global de liquidez (Superintendencia de Bancos, 2020).

Las tasas de interés máximas para crédito empresarial y corporativo han experimentado un incremento, pasando de 9,89% anual a 10,74% anual en julio de 2023 (Tapia, 2023). Este cambio refleja las condiciones del mercado y las políticas monetarias internacionales, como las tasas de interés fijadas por la Reserva Federal de Estados Unidos; a pesar de esto la Superintendencia de Bancos ha detectado entidades financieras no autorizadas, lo que subraya la importancia de la regulación en el sector.

Además, las estrategias de Gestión de clientes morosos en las instituciones emisoras implica un conjunto de estrategias y prácticas diseñadas para disminuir el impacto financiero en los retrasos de los pagos y mejorar la recuperación de cartera de créditos. Las estrategias de gestión de morosidad en el contexto ecuatoriano se centran en la prevención, el seguimiento y la recuperación de deudas.

La Superintendencia de Bancos establece regulaciones que las instituciones financieras deben seguir, incluyendo límites en los intereses por mora y procedimientos para la gestión de deudas; además de recomienda la autorización expresa de los clientes para cualquier cobro, promoviendo así la transparencia y la confianza (SB, 2023).

Por otra parte, la educación financiera y la comunicación efectiva con los clientes son fundamentales para prevenir la morosidad con una evaluación rigurosa del crédito, donde se verifica la solvencia del solicitante antes de la aprobación del crédito, por medio de políticas de crédito claras y la educación financiera son esenciales para asegurar que los clientes comprendan sus obligaciones (Banco de México, 2022).

Es así, el seguimiento constante de los pagos y la comunicación temprana con los clientes que presentan retrasos son cruciales. Las estrategias incluyen recordatorios de pago, reestructuración de deudas y, en casos necesarios, la

gestión de cobranza extrajudicial (Coronel, 2019). La intervención temprana y el ofrecimiento de soluciones personalizadas pueden mejorar significativamente las tasas de recuperación de deudas.

La gestión de clientes morosos en instituciones emisoras en el Ecuador requiere un enfoque integral que combine la prevención, el seguimiento y la recuperación de deudas. El control establecido por la Superintendencia de Bancos y la educación financiera son importantes en este proceso de disminución de índices de morosidad. La implementación de estrategias proactivas y personalizadas puede ayudar a las instituciones financieras a mejorar sus tasas de recuperación y a mantener la salud financiera del sistema crediticio ecuatoriano.

Por otro lado, el impacto de la morosidad en el mercado financiero, está por encima del promedio total del crédito en el sistema privado del Ecuador, situándose en 3,2% (Tapia, 2023). Este dato refleja la importancia de implementar estrategias efectivas de gestión de morosidad para mitigar los riesgos financieros asociados.

Establecimiento de Índices – Ratios – Indicadores

Para proceder a mitigar el impacto de la morosidad se procede a aplicar Indicadores para análisis de carteras morosas en las instituciones emisoras, los mismos que incluyen varios aspectos financieros y comportamentales de los deudores; a continuación, se detallan algunos de estos indicadores, basados en la literatura y prácticas del sector financiero:

- **Índice de morosidad**

El ratio de morosidad se calcula como la relación entre los valores totales de la cartera vencida y el saldo total de la cartera de créditos; este indicador refleja la proporción de créditos que han incumplido con sus pagos (FOVI, 2016).

- **Índice de cobertura**

El índice de cobertura se obtiene al dividir el valor de la proyección preventiva de riesgos crediticios por el valor de la cartera de crédito vencida; este indicador

muestra la capacidad de las instituciones financieras para absorber pérdidas derivadas de la cartera vencida según el Fondo de Operación y financiamiento bancario (FOVI, 2016).

- **Tasa de Crecimiento de la cartera morosa**

Este indicador refleja la velocidad a la que está creciendo la cartera morosa en comparación con periodos anteriores, lo cual puede ser un signo de deterioro en la calidad crediticia de los deudores.

- **Distribución del saldo de crédito**

Esta distribución se realiza por nivel de tasas de interés y por tipo de cliente puede proporcionar una evaluación de la exposición al riesgo y la estructura de su cartera de acuerdo al banco de México (BANXICO, 2022).

- **Factores demográficos y socioeconómicos**

Corresponde a factores como: nivel socioeconómico, edad, profesión, antigüedad laboral y la relación saldo de deuda sobre ingresos son variables que influyen en las decisiones que toman las instituciones sobre sus productos y servicios, así como en su capacidad para llegar a diferentes segmentos de la población. (Landeo, 2011).

- **Concentración de la cartera**

La concentración de la cartera en pocos deudores o en ciertos segmentos puede ser un indicador de riesgo, la morosidad de unos pocos grandes deudores puede tener un impacto significativo en la cartera total (BANXICO, 2022).

- **Castigo de créditos**

El castigo de créditos es el reconocimiento contable de la pérdida en créditos que se consideran irrecuperables; un aumento en el castigo de créditos puede indicar problemas en la recuperación de créditos morosos (Paredes, 2015).

- **Eficiencia operativa**

La eficiencia operativa, medida como los gastos de administración y promoción acumulados divididos por el activo total promedio, puede incidir en la forma de gestionar su cartera de créditos (FOVI) (Fondo de Operación y Financiamiento Bancario, 2016).

- **Riesgo operativo**

Entendiéndose, el riesgo operativo a la posibilidad de pérdida financiera a efectos de la deficiencia en los procesos de cobro y del incumplimiento de pagos de los clientes o por factores externos a la institución (López, 2022).

En el mundo dinámico de hoy, las organizaciones deben identificar y delinear meticulosamente todas sus fases funcionales, administrativas y operativas. Esta adaptabilidad es esencial para que las organizaciones aborden y contrarresten eficazmente cualquier efecto adverso que pueda surgir. (De la Torre, 2022).

La evaluación continua de los procesos organizacionales, tanto de producción como administrativos, es fundamental para garantizar su eficiencia y efectividad. Las auditorías permiten a la dirección identificar y abordar las discrepancias entre las prácticas actuales y los estándares establecidos. Los desafíos globales multifacéticos que enfrentan las organizaciones exigen la participación de diversas partes interesadas para fomentar nuevas perspectivas y lograr los objetivos organizacionales. (De la Torre, 2017).

Los marcos regulatorios implementados en los procesos de la organización deben complementarse con prácticas contables financieras holísticas. Este enfoque permite una mayor flexibilidad operativa y garantiza un control y sistematización adecuados de las actividades de valor agregado. La transparencia de las organizaciones en la información que emiten beneficia tanto a la calidad de la información corporativa como a la sociedad, promueve una mejor utilización de los recursos. (De la Torre, 2017).

Fraude

Este hecho sucede por las inconsistencias de empleados, robo o falsificación de factores externos a la empresa, además el fraude ocurre al no proporcionar intencionalmente información de determinadas posiciones (Auditool, 2014).

A raíz de la pandemia del COVID-19, se intensificó la presencia de riesgos sociales, económicos, tecnológicos y financieros, exponiendo a las empresas a problemas de transparencia, vulnerabilidades en los controles internos y disrupciones en los modelos de supervisión. Como resultado, se ha vuelto imperativo adoptar sistemas de información más sofisticados y robustos para la ejecución de cada actividad, incluyendo el desarrollo de operaciones financieras integradas al sistema informático. (De la Torre y Quiroz, 2023).

Según De La Torre, (2023) la ausencia de controles internos sólidos y las deficiencias en los componentes del control interno fueron las causas principales del fraude en los estados financieros. En consecuencia, durante la pandemia de COVID-19, el fraude en los estados financieros se disparó a un 25,49%, lo que demuestra cómo las organizaciones criminales y los individuos se aprovecharon de esta situación para realizar actividades ilegales. El autor también señala que la actividad con mayor riesgo financiero fue la custodia de efectivo por parte del personal, representando un 22,55%. La segunda actividad de mayor riesgo fue el *skimming* de tarjetas de crédito, que se volvió particularmente frecuente con el aumento de los negocios y actividades en línea, donde los perpetradores buscaron los medios para robar identidades y obtener beneficios económicos a través de estos actos ilícitos.

- **Ejecución de procesos de gestión**

El ingreso de datos erróneos, los accesos no aprobados a las cuentas de los clientes, la terminación de los contratos, el desacuerdo con los proveedores ocasiona que la empresa deje de funcionar con normalidad en sus operaciones (Bravo, 2018).

- **Práctica con clientes, productos y negocios**

Perdida de información confidencial, inapropiado manejo de cuentas, ventas no autorizadas de productos, errores en contratos con clientes y proveedores (Bravo, 2018).

- **Cliente moroso fortuito**

Este tipo de cliente es aquel que desea realizar el pago, pero por falta de liquidez no es posible hacerlo en la fecha establecida. Por lo general no suele ser impuntual en sus pagos y se recomienda trabajar con este tipo de cliente bajo pagos a largo plazo (Zendesk, 2023).

- **Cliente moroso desorganizado**

Se refiere aquellos clientes que pueden y quieren realizar el pago, a pesar de eso no cumplen con la fecha de pago debido a que no realizan una buena gestión financiera y es evidente la falta de organización, para evitar tener un cliente moroso desorganizado es necesario enviar recordatorios de pago con anticipación a la fecha de vencimiento de la deuda (Zendesk, 2023).

- **Cliente moroso intencional**

Los clientes morosos intencionales conocen la deuda que han contraído, sin embargo, evitan realizar los pagos adeudados. En estos casos, la medida adoptada es mucho más severa haciéndole conocer acerca de su comportamiento y se puede llegar a recurrir incluso hasta la vía judicial (Zendesk, 2023).

- **Cliente moroso negligente**

Este cliente sabe que tiene una deuda por pagar, pero no muestra ningún tipo de interés o preocupación por saber cuál es la fecha de vencimiento de pago o el monto a cancelar, y gasta su dinero en otras actividades no relacionados a la cancelación de la deuda (Zendesk, 2023)

- **Cliente moroso circunstancial**

Debido a la inconformidad que presenta el cliente con respecto a una falla en el producto o servicio el mismo a manera de retaliación retrasa el pago de su deuda hasta el momento que le brinden una solución, el cliente tiene la intención de cumplir con el pago (Royo, 2024).

- **Flujo financiero descontrolado**

El control del flujo de efectivo representa mantener en observación la entrada y salida del capital de la institución, este indicador permite medir la evolución financiera de la empresa; por lo que, manejar el flujo financiero descontrolado causa que los clientes se retrasen en los pagos y sean determinados como morosos (Corporación Bancaria, 2024).

- **Lucro reducido**

Con respecto al lucro reducido es otro de los factores en el cual tiene impacto la morosidad, al igual que el flujo financiero esta se ve afectado debido a que tiene la obligación de pagar las cuentas con las reservas o disminuyendo el lucro (Zendesk, 2023).

- **Fidelización de clientes deteriorada**

La morosidad afecta también directamente en la fidelización de los clientes, puesto que si existe un cliente moroso en la empresa posiblemente no tenga ningún crédito y muy probablemente no haga más negocios con la institución, en consecuencia, deja de ser un cliente regular y fidelizado (Zendesk, 2024) (Atradius, 2017).

CAPÍTULO II DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN Y DIAGNÓSTICO

2.1. Tipo de estudio

El proyecto investigativo se basa en el desarrollo de métodos, procedimientos y técnicas que respaldan científicamente el estudio que se propone. El tipo de investigación está enmarcado en un análisis descriptivo-explicativo, por cuanto evalúa y describe los elementos sustanciales a considerar para la gestión de cobranzas. El enfoque es mixto (cualitativo y cuantitativo), porque el análisis de la data recolectada permite tomar decisiones sobre los factores que inciden en las cobranzas de las instituciones financieras.

2.2. Método de investigación

El método utilizado es la investigación descriptiva, se trabajó con técnicas de investigación tipo *check list*, en donde se diagnosticó el proceso de cobranza, a través de dimensiones y subdimensiones, adicional a los métodos que se han planteado, además se optó por utilizar la pericia del departamento de cobranza de Diners Club Ecuador, con el objetivo de mejorar de gestión actual y establecer estrategias eficientes para reducir la morosidad y consecuentemente recuperar la cartera.

2.3. Técnicas de investigación

La presente investigación se sustentará en la información que presenta Diners Club del Ecuador con respecto a sus manuales operativos y administrativos, además de la información que se recopilará en relación a las normativas y regulaciones que mantiene las Superintendencia de Bancos, y no está por demás de otras leyes que tengan relación al proceso de gestión de cobranza.

Este estudio es relevante porque se obtiene información valiosa a través del análisis de la base histórica de nivel de morosidad, su manejo y cartera por cobrar, y se

plantea un sistema de gestión que va a mejorar el manual interno de cobranza.

Es así que, contar con un modelo que fortalezca dos elementos esenciales: el crédito y cobranzas, facilita una recuperación más eficiente, para que las entidades tengan la posibilidad de colocar más dinero a la colectividad pero que los mismos tengan el sustento necesario para ser recuperados en el plazo establecido en las condiciones del crédito, para ello, se emplea una metodología del tipo mixto basada en información histórica, encuestas, entrevistas, bibliografía existente para obtener el desarrollo del modelo para fortalecer esta área importantísima de toda institución financiera.

2.4. Diagnóstico problemática actual

Después de haber realizado la verificación en la entidad para obtener el diagnóstico actual del proceso de cobranza de la entidad objeto de estudio se procedió a identificar los niveles de cumplimiento de la entidad, en relación a la cobranza y los puntos críticos que se debe mejorar entre las principales áreas fueron cobranza, gestión técnica y Talento Humano.

Se debe indicar que el *check list* de control interno, se realizó en base a la investigación: “Elaboración de un manual de control interno para mejorar los niveles de eficiencia operativa en la empresa MOBILER S.A” ubicada en el cantón de Ibarra, provincia de Imbabura” propuesta por Revelo, J. (2019).

Por lo que se aplicó el siguiente *check list*, siguiendo las siguientes fases.

Tabla 2. Check List de Control Interno

CHECK LIST PARA DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

DINERS CLUB DEL ECUADOR

Fecha de Elaboración: agosto de 2024

GESTIÓN DE COBRANZA

CUMPLIMIENTO DE LA GESTIÓN DE COBRANZA

A		SI	NO	Observaciones
1	Diners Club cuenta con un departamento de riesgos de crédito	X		-
2	La entidad cuenta con plazos de cobro con tiempos establecidos	X		-
3	Se han estipulado correctamente las condiciones de otorgamiento de créditos en base a la asignación de cupos por uso de tarjetas de crédito		X	-
4	Las políticas establecidas ejercen presión en el proceso de cobranzas y son menos exigentes en cuanto a condiciones y establecimiento de tiempos de pago		X	-
5	Una de las políticas es tener períodos cortos de concesión de créditos, muy estrictos o utilizan estrategias de cobranza agresivas		X	-
6	La entidad se destaca por otorgar créditos a plazos razonables de acuerdo a las características de cada uno de los clientes, se maneja un margen razonable	X		-
7	La entidad maneja mecanismos de pago adaptables al cliente	X		-
8	Se han definido responsabilidades y límites para reducir conflictos		X	
9	Se ha definido planes de acción para minimizar el riesgo de morosidad		X	Escasa o discrecional revisión de documentos por parte de las líneas de supervisión.
10	Las evaluaciones a los clientes son minuciosas y confiables		X	Se realiza de manera deficiente una investigación del tarjetahabiente.
11	Se supervisa el cumplimiento de requisitos mínimos al momento de la emisión de la tarjeta de crédito		X	Escasa investigación profunda con las cuentas a gestionar.

12	Se ha establecido políticas para contactar al cliente y las medidas a tomar en casos fortuitos		X	-
13	La entidad dispone de un proceso estructurado de gestión para contrarrestar las dificultades con la cartera morosa		X	Cuenta con escasos respaldos de ingresos que avalen una recuperación oportuna
14	La entidad para recuperar su capital, se dirige a personas que figuren como codeudores, avalistas, garantes o deudores solidarios de las obligaciones	X		-
15	La entidad para mejor control de su cartera realiza gestión proactiva es decir informa la fecha y valor del próximo pago a clientes, mediante: cartas, email, mensajes de texto, o mensajes de voz		X	-
16	Se han estipulado políticas acerca de gastos de cobranza prejudicial	X		-
17	Se han contratado casas externas de cobro, que minimicen los índices de morosidad		X	Cuenta con una exigua gestión de cobranza por parte de los gestores externos.
18	Cuenta la entidad con cobros de recuperación en cobranza judicial a través de gestores externos y casa de cobro		X	Se ha detectado que los gestores externos, envían geolocalizaciones con fechas y horas alteradas
19	Existen en la entidad canales de atención para la gestión de cobranzas		X	Se detectan llamadas rápidas, sin una gestión adecuada.
20	Se han establecido horarios de atención de gestión de cobro tanto ordinarios como extraordinarios		X	-
21	Se han estipulado tarifas de acuerdo a días de retraso	X		-
22	En lo referente a gastos de cobranza se han definido porcentajes de mora	X		-
23	En caso de mora superior a 360 días o estado de castigo se han definido imputación de pagos como: gastos de cobranza- comisiones-seguros-interés corrientes-capital		X	-
24	En caso de mora superior a 360 días se afecta el historial crediticio y se reporta a las centrales de riesgos			-
25	Existe confidencialidad, custodia y reserva de la información crediticia de la entidad, con sus clientes		X	Se generan errores por parte del personal de atención al cliente, al momento de negociar con los socios.
26	Cuenta la entidad con suficientes recursos tecnológicos para la regulación de la cartera morosa		X	Se presentan alteraciones en los valores ingresados al momento de subir la información al sistema.
27	Es importante hacer cambios estructurales dentro de los procesos de gestión de cobranzas en Dineros Club del Ecuador para minimizar el índice de morosidad actual	X		Por lo tanto, se propone una mejora en el manual actual, en cuanto al proceso de gestión y recuperación de cartera como en el ingreso de las operaciones en

				los canales oficiales de atención al cliente
--	--	--	--	----------------------------------------------

B	ASPECTOS GENERALES	SI	NO	Observaciones
28	¿Se encuentra definida la Misión de la empresa?	X		-
29	¿Se encuentra definida la Visión de la empresa?	X		-
30	¿Se encuentran establecidos los objetivos estratégicos cuantificables?	X		-
31	¿La entidad ha establecido una Política Corporativa?	X		-
32	¿Están identificados los procesos y subprocesos de gestión de cobranza?		X	Existen procesos poco definidos en relación a políticas de cobranza más específicas para ubicar a los socios que presentan morosidad
33	¿Existe procedimientos e instrucciones de trabajos en cada uno de los miembros del departamento de cobranzas?		X	No se han socializado los procedimientos con todo el personal
34	¿Existen procedimientos establecidos para el control de Registros y Documentos?	X		-
35	¿Están definidos los insumos críticos para la prestación del servicio al cliente final?	X		-
36	¿Se realiza la selección y evaluación de los gestores externos de cobranzas?		X	Los proveedores de servicios son quienes se encargan del reclutamiento
C	CLIENTE	SI	NO	Observaciones
37	¿Existe y se mantiene la comunicación con el cliente?	X		
38	¿Se mide la satisfacción del cliente?		X	Existen políticas sin embargo de omiten las que se refieren al cumplimiento con la satisfacción al cliente
39	¿Existe personal capacitado en esta área?	X		-
40	¿Existe una estrategia o plan de recuperación de cartera morosa?		X	Existen pocas herramientas adecuadas para poder solventarlas
41	¿Se ha preparado el material requerido para persuadir al cliente que pague lo adeudado?	X		-
42	¿Se ha asignado un presupuesto para gastos por morosidad?		X	-
43	¿Se ha realizado un análisis de la cartera de crédito?	X		-
D	FINANCIERO	SI	NO	Observaciones
44	¿La entidad maneja liquidez?	X		
45	¿La entidad provisiona un presupuesto anual para incobrables?	X		

46	¿Se controlan los ingresos y egresos de la cartera de crédito de la entidad con sus respectivos balances?	X		
47	¿Existe uno o varios controles para los gastos por morosidad de la entidad?		X	
48	¿La entidad Tiene a disposición inmediata los recursos necesarios para el desarrollo de sus actividades?		X	Se solicita una asignación de presupuesto para gastos por morosidad
49	¿La entidad pronostica sus niveles de morosidad?	X		

GESTIÓN TALENTO HUMANO

CUMPLIMIENTO DE LA GESTIÓN TALENTO HUMANO

<i>E</i>	ASPECTOS GENERALES	<i>SI</i>	<i>NO</i>	Observaciones
50	¿Se encuentra establecido el Organigrama Corporativo?	X		-
51	¿Se encuentran definidas las Descripción de funciones para cada cargo?	X		-
52	¿Se encuentran definidas y evaluados el perfil de competencia para cada cargo?	X		
53	¿Se encuentra establecido un procedimiento para la Selección, Evaluación de Competencia y Capacitación del personal?	X		-
54	¿Existe una nómina del personal?	X		-
55	¿Se mantienen carpetas del personal con toda la documentación requerida?	X		
56	¿Existe un Plan de capacitación para el personal de cobranzas?		X	Hay poca, la mayoría de auto capacita

<i>F</i>	AMBIENTE DE TRABAJO	<i>SI</i>	<i>NO</i>	Observaciones
57	¿Se evalúa el clima laboral de la empresa?	X		-
58	¿La entidad cuenta con Plan de Seguridad Industrial?	X		-
59	¿Se ha establecido un Comité de Seguridad?	X		-
60	¿Se cuentan con actas y registros del comité de Seguridad?	X		-
61	¿Existe un Sistema de Administración de la Seguridad y Salud en el Trabajo?	X		-

62	¿Existe comunicación interna?	X		
G INSTRUCCIÓN DEL PERSONAL OPERATIVO Y ADMINISTRATIVO				
		<i>SI</i>	<i>NO</i>	Observaciones
63	¿Existe un Programa de Entrenamiento y Reentrenamiento?	X		-
64	¿Se aplica este programa?	X		
65	¿Se han diseñado los formatos a utilizarse en el programa de entrenamiento y reentrenamiento?	X		-
66	¿Existen registros de la Capacitación?	X		-

GESTIÓN TÉCNICA

CUMPLIMIENTO DE LA GESTIÓN TÉCNICA

H	MONITOREO Y CONTROL	<i>SI</i>	<i>NO</i>	Observaciones
67	¿Se realiza periódicamente auditorías internas?	X		-
68	¿Existe un procedimiento para el manejo de auditorías internas?	X		-
69	¿Se han establecidos indicadores departamentales?	X		-
70	¿Se realiza el análisis de tendencia de los indicadores departamentales?	X		-
71	¿Se han realizado auditorías internas?	X		-
72	¿Se realizan acciones correctivas y preventivas?	X		-

Fuente: modificado a partir de Revelo (2019)

Análisis:

En base al diagnóstico realizado a través del Check List enfocado a mejorar el modelo de los problemas que la entidad presenta, se detallan las siguientes falencias, que posteriormente servirían como pilares para la creación de estrategias de mejora en la gestión de cobros.

- No se cuenta con una adecuada gestión de cobranza por parte de los gestores externos.
- Se ha detectado que los gestores externos, envían geolocalizaciones con fechas y horas alteradas.
- No se realiza una investigación profunda del tarjetahabiente.
- Se detectan llamadas rápidas, sin una gestión adecuada.
- No se realiza una investigación profunda con las cuentas a gestionar.
- Los representantes de atención al cliente cometen errores durante las negociaciones con los socios.
- Se presentan alteraciones en los valores ingresados al momento de subir la información al sistema.
- No se cuenta con respaldos de ingresos que avalen una recuperación oportuna.
- No se han socializado los procedimientos a seguir a cada uno de los miembros del departamento de cobranzas.
- No se efectúan políticas de satisfacción al cliente.
- No existen estrategias de recuperación de cartera morosa, y porque no se cuenta con las herramientas adecuadas para poder solventarlas
- No se encuentran bien definidos los procesos en relación a políticas de cobranza más específicas para ubicar a los socios que presentan morosidad.
- Existe un plan de capacitación, pero no es socializado con todo el personal en provincias por lo tanto se autocapacitan.
- No se ha asignado un presupuesto ara para gastos de morosidad.
- Escasa revisión de documentos por parte de las líneas de supervisión.
- Por lo tanto, se propone una mejora en el manual actual, en cuanto al

proceso de gestión y recuperación de cartera como en el ingreso de las operaciones en los canales oficiales de atención al cliente.

CAPÍTULO III. Estrategias y procedimientos para mejorar el proceso de cobranza en DINERS CLUB.

3.1. Modelo de gestión de cobranzas



INTRODUCCIÓN

Descripción del procedimiento de manera detalla para realizar una negociación eficiente, buscando las mejores opciones y alternativas para la satisfacción y necesidad del socio, priorizando la recuperación de cartera.

OBJETIVO

Dar el mejor servicio al cliente garantizando la recuperación de la cartera, llegando a un acuerdo donde se obtenga la mayor rentabilidad.

BASE NORMATIVA

Aplicación de procedimientos y políticas establecidas por la Organización, y a la normativa legal vigente, de acuerdo a lo que estipula la Superintendencia de Bancos y de Diners Club del Ecuador.

ÁMBITO DE APLICACIÓN

El presente documento tiene aplicación en el área de negociación cuyos principales ejecutores son los oficiales negociadores, y la supervisión de esta área, por lo que se presenta las actividades que debe cumplir el personal de cobranzas para establecer un procedimiento adecuado con el cliente final:

A) Desarrollo de actividades:

Actividad 1: Recibir la base diaria de clientes en mora en las edades de cartera correspondientes.

El negociador ingresa los datos del socio tarjeta habiente mediante el número de cédula e ingresa al sistema para verificar las cuentas que tiene el socio (Diners-Visa Interdin-Discover).

Actividad 2: Verificación de información

Una vez ingresada la información del socio tarjeta habiente, se contacta mediante los números telefónicos ingresados en el sistema: celular, convencional y números adicionales registrados.

Actividad 3: Proponer alternativas de arreglo al socio

- Revisar el manejo de la cuenta y consultar al cliente el motivo por el cual no ha podido realizar los pagos correspondientes, se ofrece las diferentes alternativas de arreglo:
- Novaciones
- Refinanciación
- Reestructuración

Para dicho proceso empezamos negociando el abono requerido de acuerdo al manejo de cuenta de cada socio y su capacidad de pago actual para proceder con la operación.

Empezamos negociando el abono requerido de acuerdo al manejo de cuenta de cada socio y su capacidad de pago actual para proceder con la operación.

Actividad 4: Acuerdo de pago pagaré

Si el socio accede al servicio de refinanciamiento verificar el abono realizado por el socio la edad de cartera para determinar si se trata de una Novación, Refinanciación o Reestructuración, adicionalmente, se solicita al socio los

siguientes documentos:

- **Certificado de ingresos:** En este debe constar el cargo que ocupa el cliente el tiempo de servicio en la empresa donde trabaja actualmente como también de la remuneración actual que mantiene.
- **Pago contribuciones del impuestos: IVA o Impuesto a la Renta (I.R):** En caso de ser independiente documenta su capacidad económica y movimiento de su empresa con 3 últimas declaraciones de IVA.- En caso de que el socio no tenga en ese momento esta documentación, el oficial de Negociación debe obtener la información de las herramientas respectivas. **SRI:** Verifica si el socio tiene RUC para confirmar su actividad como independiente. **IESS:** Verificar cuando el socio es independiente. **EQUIFAX:** Información del endeudamiento total en el Sistema Financiero y su status. **Municipios:** Información de patrimonio.
- **Declaración del I.R. a:** Nos permite establecer los ingresos del socio de acuerdo a esta declaración, lo cual confirmamos en la herramienta.

Las solicitudes de renovación, refinanciación, reestructuración que realicen los clientes, que no superen el 2% del patrimonio técnico de la empresa estarán sujetas a la aprobación del comité de crédito por los diferentes niveles de atribución autorizados para el efecto adjuntando todos los soportes requeridos.

En el caso de que las operaciones refinanciadas o reestructuradas superen el 2% del patrimonio técnico, deberán contar con la aprobación del Directorio y ser reportados a la SBS.

La ficha debe ser generada en el formato respectivo de acuerdo al tipo de negociación.

- **Aprobación ficha de refinanciamiento**

Si la negociación propuesta no es aprobada y la ficha de autorización es aprobada, el oficial de negociación junior recibe la notificación para proceder con el

refinanciamiento.

- **Rechazo ficha de refinanciamiento**

Por el contrario, si la negociación no es aprobada, el nivel superior debe indicar y retroalimentar al oficial de negociación junior acerca de los motivos por los cuales la negociación no es viable y realizar una nueva propuesta al cliente buscando la mejor alternativa para solucionar su deuda.

Para proceder con el requerimiento del socio se utiliza las siguientes herramientas que ayudan a visualizar el monto y su capacidad de pago.

Aplicativo de cobranzas: Es una herramienta en la cual se puede emitir un diagnóstico breve de la situación de la cuenta del socio en referencia debido a que en la misma se presentan los valores correspondientes a saldo totales y edades de cartera.

Para una refinanciación eficiente, se recomienda utilizar un cuadro de negociación que detalle con exactitud los aspectos financieros del acuerdo.

Simulador de calificación para refinanciación: El cual nos indica el disponible que el socio tendrá en sus tarjetas luego de la refinanciación, los cuales se definen en zona verde, zona gris y zona roja.

Actividad 5: Emitir los documentos según proceso solicitado

Al tratarse de una negociación con APP (Acuerdo de pago pagaré), el oficial de negociación junior elabora y emite la documentación correspondiente para receptor la firma del cliente de acuerdo a los parámetros previamente pactados.

Este proceso genera los siguientes documentos;

B) Medio: Especifica todos los detalles de la negociación

Pagaré a la orden: El pagaré es un documento que tiene la promesa incondicional de una persona (denominada suscriptora), de que pagará a una segunda persona llamada (Beneficiaria), una suma determinada de dinero en un determinado de tiempo. El pagaré deberá ir firmado por los deudores, tanto esposo, cónyuge, garantes si fuera el caso, además el pagaré tendrá que ir firmado con esfero color azul tanto en el anverso como en el reverso.

Declaración socios: La declaración es la aceptación y el conocimiento que el socio, esposa y garantes están en conocimiento que lo que firmaron es un pagaré o convenio de pago.

Carta de solicitud de financiamiento: La solicitud que da el socio a Diners para realizar el refinanciamiento, novación de la cuenta, muestra el valor que se estará financiando, pero sin intereses y de la misma forma el tiempo solicitado por el mismo.

Si la cuenta es tarjeta corporativa se procederá únicamente si la documentación está completa.

Actividad 6: Explicación documentos a socios

Los documentos emitidos por el oficial de negociación son entregados al socio para su lectura, comprensión y firma de aceptación del acuerdo con lo cual su deuda será refinanciada por el monto y los plazos previamente establecidos al momento de la negociación.

Actividad 7: Entregar a supervisor para revisión

Una vez que los documentos han sido firmados, oficial de negociación, procederá a entregar la documentación completa a todos los sustentos y respaldos al oficial senior o supervisor para revisión y procesamiento.

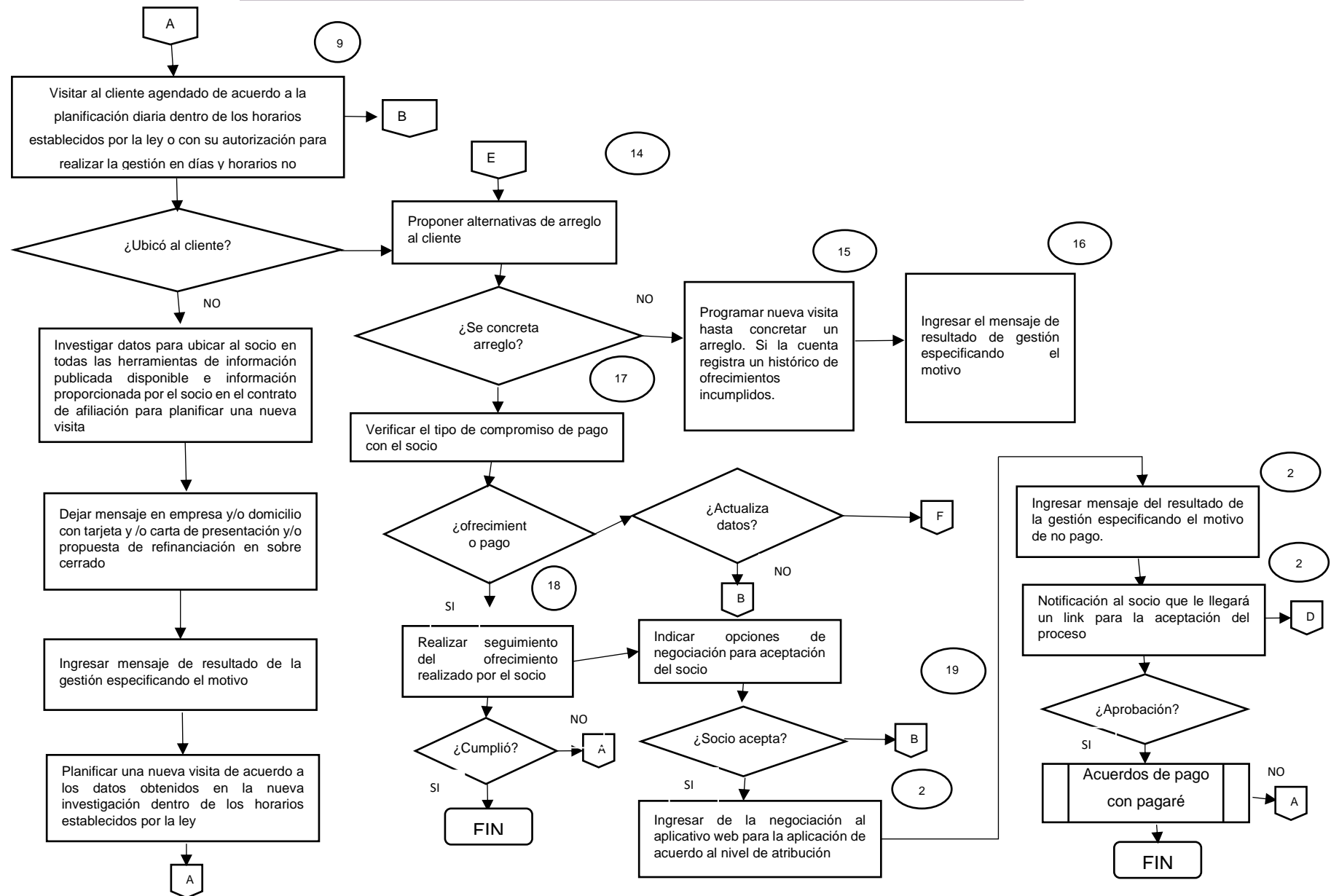
Actividad 8: Validar información y documentación

Oficial Senior/Supervisor revisa formato de negociación y documentos adjuntados por el socio previo al proceso de refinanciamiento. Adicionalmente, procede con las firmas respectivas de acuerdo a los niveles de atribución.

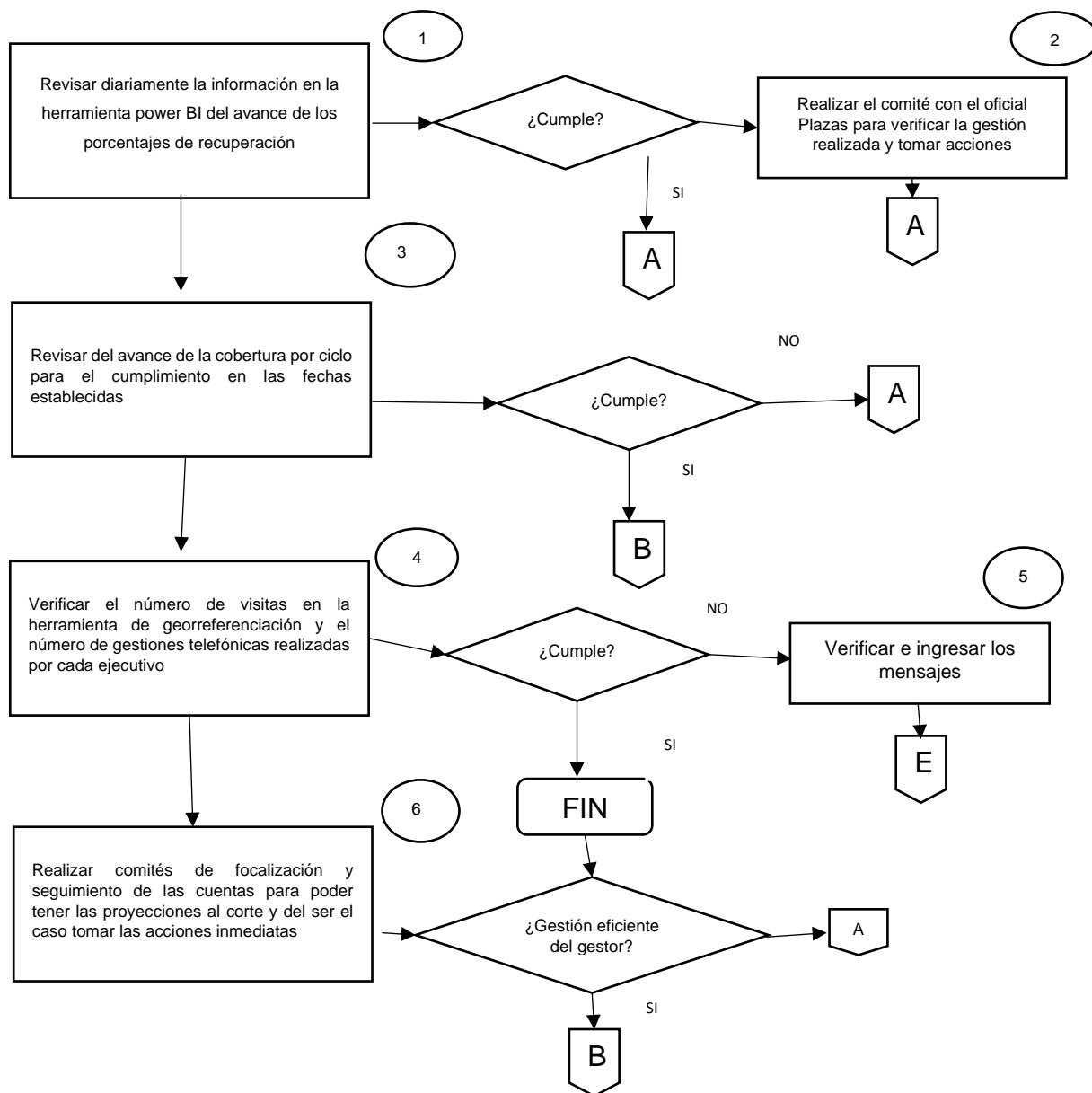
A continuación, se presentan los flujogramas elaborados para los procesos de gestión de cobranza ingreso de información en los sistemas

3.2. Flujograma de procesos de gestión de cobranzas propuesto

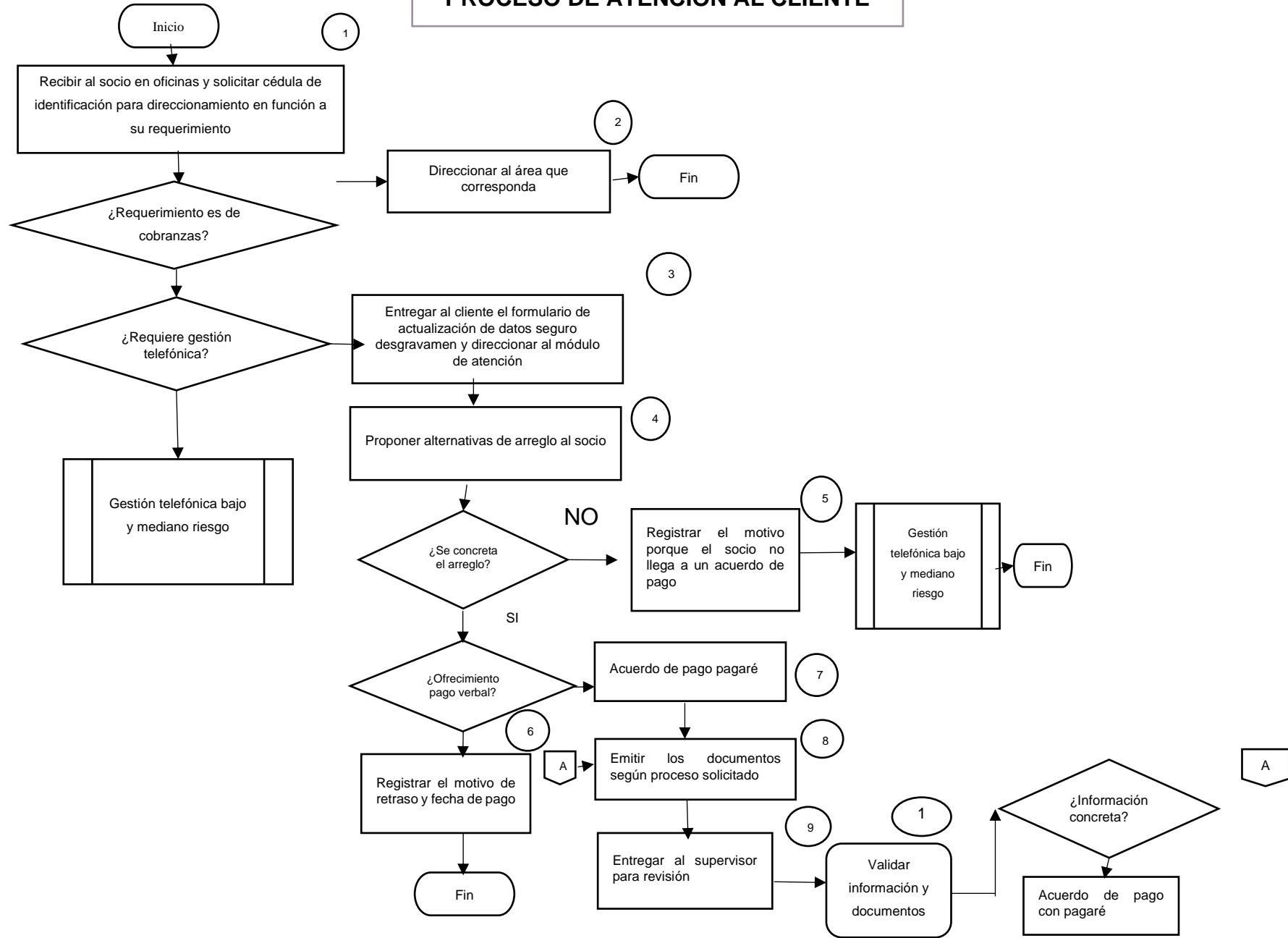
PROCESO DE RECUPERACIÓN DE CARTERA



PROCESO DE COMITÉ ESTRATÉGICO



PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE



CONCLUSIONES

Gestores externos:

- La entidad cuenta con una escasa gestión de cobranza por parte de los gestores externos, al ser tercerizados, el nivel de empoderamiento es elemental y las visitas de campo son infructuosas. Se detectó que los mismos envían geolocalizaciones con fechas y horas alterada de manera recurrente. También, estos efectúan llamadas rápidas sin realizar una gestión adecuada de cobranza. Adicionalmente Los gestores al momento de hacer las verificaciones a los clientes no efectúan un seguimiento de los plazos establecidos con el cliente a profundidad, lo que dificulta la gestión eficiente en la recuperación de cartera de créditos.

Operatividad interna:

- La operatividad interna de la entidad presenta varias deficiencias que afectan significativamente la eficiencia de la gestión de cobros. El personal de atención al cliente comete errores durante las negociaciones con los socios, resultando así, alteraciones en los valores ingresados al sistema, lo que perjudica la información y la recuperación de pagos. Además, la falta de respaldos adecuados y la insuficiente comunicación de procedimientos e instrucciones de trabajo generan inconsistencias en las políticas de satisfacción del cliente y en la identificación de socios morosos. La ausencia de un plan de capacitación estructurado y bien comunicado, especialmente en provincias, obliga a los empleados a autocapacitarse, provocando una formación desigual. Por último, la falta de un presupuesto específico para gastos de morosidad y la carencia de estrategias y herramientas adecuadas para la recuperación de la cartera morosa agravan aún más la situación.

Por lo expuesto, se puede inferir que la implementación del modelo propuesto ayudará para mejorar la eficiencia de la gestión de cobros, es fundamental implementar un plan de capacitación estructurado para todo el personal,

asegurando uniformidad en el conocimiento y evitando errores en las negociaciones. También, se deben establecer procedimientos claros y accesibles, garantizando una recuperación de ingresos consistente y eficaz. La asignación de un presupuesto específico para la gestión de morosidad permitirá respuestas ágiles ante situaciones de impago. Además, es esencial comunicar exhaustivamente estos procedimientos para evitar inconsistencias en la identificación de socios morosos y en las políticas de satisfacción del cliente. Finalmente, la implementación de estrategias claras y herramientas tecnológicas adecuadas mejorará significativamente el proceso de recuperación de cartera y la liquidez de la misma.

RECOMENDACIONES

- En virtud de las falencias denotadas en la sección de conclusiones, se propone una mejora en el manual actual, en referencia al proceso de gestión y recuperación de cartera, así como en el ingreso de las operaciones en los canales oficiales de atención al cliente de los procedimientos ha permitido identificar varias falencias, por lo que, el uso de las estrategias ayudará a mejorar las mismas.
- Para lograr una recuperación de cartera oportuna, es fundamental contar con una eficiente colocación de tarjetas de crédito y con información fidedigna del cliente, lo que facilita la ubicación y el contacto durante la gestión de cobranza. Un análisis exhaustivo de los procedimientos permitirá identificar puntos críticos de control y mejorar la efectividad en la colocación de tarjetas. Además, es esencial realizar un control interno constante dentro de la institución para asegurar que los gestores cumplan su trabajo adecuadamente y supervisar el ingreso de información en el sistema para evitar errores y posibles reclamos futuros.
- Las estrategias propuestas en la investigación permitirán llevar a cabo un proceso eficiente de recuperación de cartera y facilitarán negociaciones correctas en los puntos de atención. Es crucial implementar un plan de recuperación de cartera morosa, que incluya la asignación de un presupuesto para la capacitación de los gestores y la realización de visitas de campo para negociaciones internas. Más allá de optimizar la recuperación de cartera, estas medidas también contribuirán a mejorar la calidad del servicio al cliente y la precisión en la gestión de la información.

BIBLIOGRAFÍA

- Abanca. (22 de Junio de 2022). *Estrategias para superar los desafíos del primer año de un negocio*. Obtenido de www.cuentasclaras.es: <https://www.cuentasclaras.es/glosario/flujo-financiero/>
- Angulo, S. (12 de Febrero de 2022). Un tarjetahabiente maneja dos tarjetas de crédito en Ecuador, en promedio. *Expresso*.
- Atradius. (2017). Barómetro de prácticas de pago Atradius. *Atradius*, 3-8. Obtenido de <https://group.atradius.com/documents/atradius-payment-practices-barometer-americas-2017-ppbam1701es.pdf>
- Auditool. (24 de Septiembre de 2014). *14 tipos de fraudes*. Obtenido de www.auditool.org: <https://www.auditool.org/blog/fraude/tipos-de-fraudes>
- Banco Central del Ecuador. (2003). *Sistemas de compensación y Liquidación de pagos y valores en Ecuador: Iniciativas de compensación y liquidación de pagos y valores del hemisferio occidental Banco Mundial Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos*. México: Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos y Banco Mundial. Obtenido de https://www.bce.fin.ec/documents/pdf/sistema_n_pagos/LibroAmarilloSistemadePagos.pdf
- Banco de México. (Junio de 2022). *Indicadores Básicos de Tarjetas de crédito*. México DF: Banco de México. Obtenido de *Indicadores Básicos de Tarjetas de Crédito*: <https://www.banxico.org.mx/publicaciones-y-prensa/rib-tarjetas-de-credito/%7BBBA65C63F-BD50-AE5C-E56D-4713A1DD2870%7D.pdf>
- Banco del Pacífico. (12 de Diciembre de 2023). *Manejo de cobranzas*. Obtenido de www.bancodelpacifico.com: <https://www.bancodelpacifico.com/empresas/Comercio-Exterior/cobranzas>

Banco Internacional. (2024). *Tasas de Interés de Tarjetas de Crédito*. Obtenido de Banco Internacional: <https://www.bancointernacional.com.ec/tarifarios/interes-tarjeta-de-credito>

Banco Internacional. (2024). *www.bancointernacional.com.ec*. Obtenido de Tasas de Interés en tarjetas de crédito: <https://www.bancointernacional.com.ec/tarifarios/interes-tarjeta-de-credito>

Bind ERP. (2023). *www.bind.com.mx* . Obtenido de Métodos y procedimientos de cobranza para tu empresa: <https://bind.com.mx/blog/contabilidad-y-finanzas/5-estrategias-efectivas-para-agilizar-tu-proceso-de-cobranza>.

Bind erp. (22 de Diciembre de 2024). *5 estrategias efectivas para agilizar tu proceso de cobranza*. Obtenido de www.bind.erp.com: <https://bind.com.mx/blog/contabilidad-y-finanzas/5-estrategias-efectivas-para-agilizar-tu-proceso-de-cobranza>.

Bravo, W. B. (2018). *Gestión del Riesgo Operativo en el Proceso de Facturación del Seguro de Salud y Enfermedad del Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar.

Campoverde y Espín, K. C. (2015). *Propuesta de control interno para el área de cobranzas en la Compañía Tecniseguros S.A*. Guayaquil: Universidad Católica Santiago de Guayaquil.

Campoverde, J., Flores, G., Coronel, K., Duque, G., Aguirre, J., Ordoñez, J. I., . . . Jiménez, J. (2022). Estrategias empresariales y COVID-19 en pequeñas y medianas empresas. *Brazilian Journals of Business*, 532-547.

Castillo y Orozco, D. C. (10 de Enero de 2023). Tarjetas de crédito: 42% de clientes solo paga el mínimo y 14% sin intereses. *Primicias*.

Coba, G. (16 de Marzo de 2021). *Consumo de tarjetas de crédito cayó 32%, pero da señales de recuperación*. Obtenido de www.primicias.com.ec: <https://www.primicias.ec/noticias/economia/consumo-tarjetas-credito-retrocede-recuperacion-ecuador>.

Coba, G. (16 de Marzo de 2021). Dos expertos sugieren cinco estrategias para manejar bien sus tarjetas de crédito en momentos de crisis económicas. *Primicias*.

Cobra. (15 de Mayo de 2024). *¿Qué son las políticas de cobranza en una empresa?* Obtenido de www.jacobrs.com.py: <https://www.jacobra.com.py/post/qu%C3%A9-son-las-pol%C3%ADticas-de-cobranza-de-una-empresa#:~:text=Las%20pol%C3%ADticas%20de%20cobro%20son%20los%20procedimientos%20que,cobranzas%20para%20que%20tenga%20%C3%A9xito%20debe%20recibir%20dinero>.

Comisión Federal de Comercio. (2022). Las tarjetas de crédito en Ecuador. *Revista Manabí*. Obtenido de <https://revistademanabi.com/2022/02/21/las-tarjetas-de-credito-en-ecuador-estadisticas-y-precauciones-de-uso>.

Comité de Supervisión Bancaria de Basilea. (2012). *Principios Básicos para una supervisión bancaria eficaz*. Guatemala: Banco de Pagos Internacionales.

Coronel. (2019). *Diseño de un modelo para la gestión de cobranzas en la Cooperativa de ahorro y Crédito Alianza del Valle Cía. Ltda*. Quito : Universidad Andina Simón Bolívar. Obtenido de Repositorio institucional de la Universidad Simón Bolívar: <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6642/1/T2868-MFGR-Coronel-Dise%C3%B1o.pdf>

Corporación Bancaria. (30 de Mayo de 2024). *Cuentas Claras*. Obtenido de www.abanca.com: <https://www.cuentasclaras.es>

CPFB, Oficina para la protección Financiera del Consumidor. (17 de Julio de 2017). *¿Puede mi compañía de tarjetas de crédito cambiar los términos de mi cuenta* . Obtenido de www.consumerfinance.gov: <https://www.consumerfinance.gov/es/obtener-respuestas/puede-mi-compania-de-tarjetas-de-credito-cambiar-los-terminos-de-mi-cuenta-es-70>.

De la Torre. (2018). Interrelación entre gobierno corporativo, Responsabilidad y Auditoría Integral: Una visión reformulada. *Telos Revista Científica Arbitrada*, 20(3), 492-509.

De la Torre y Quiroz. (2023). Cibercriminología y su asociación en el cometimiento de fraudes financieros en la pandemia de la COVID-19. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 28(102), 609-628. doi:<https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.102.11>.

De la Torre, C. (2017). Responsabilidad Social Corporativa y Auditoría Interna, una exigencia global imperativa. *Revista Institucional de Investigación Metanoia: Ciencia Tecnología e Innovación*, 3(3), 113-126.

Defensoría del Pueblo. (5 de Abril de 2022). *Ninguna norma legal autoriza recargos cuando se paga con tarjetas de crédito o débito*. Obtenido de <https://www.dpe.gob.ec/ninguna-norma-legal-autoriza-recargos-cuando-se-paga-con-tarjetas-de-credito-o-debito>.

El Comercio. (27 de Mayo de 2012). Confirmado: el Ecuador está sobreendeudado . www.elcomercio.com.ec.

El Comercio. (2012). Las tarjetas de crédito con más servicios. *El Comercio*, págs. 7-8.

El Universo. (18 de Diciembre de 2018). Mc Namara y el nacimiento de la tarjeta de crédito . *El Universo*.

El Universo. (2021). *Diario El Universo*. Obtenido de Tipos de tarjetas de crédito de acuerdo a cada necesidad : <https://www.eluniverso.com/noticias/economia/tipos-de-tarjetas-de-credito-de-acuerdo-a-cada-necesidad-nota>.

Flexio. (22 de Diciembre de 2023). *Técnicas efectivas para reducir la cartera vencida en Pymes: Maximiza tus cobranzas con Flexio*. Obtenido de Flexio: <https://www.holaflexio.com/blog/tecnicas-efectivas-reducir-cartera-vencida>

Fondo de Operación y Financiamiento Bancario. (2016). *www.fovi.gob.mx*. Obtenido de <https://www.fovi.gob.mx/documentos/LeyTransparencia/ITFOVI0316.pdf>

Forbes. (2022). *Cartera vencida y la peligrosa pirámide del crédito*. Obtenido de <https://www.forbes.com.mx/cartera-vencida-y-la-peligrosa-piramide-del-credito>.

García, E. y. (2017). Hábitos de los usuarios de tarjetas de crédito en el Distrito de Piura. *Programa Académico de Administración de Empresas*.

García, V. (2018). Análisis de la cartera de créditos de la banca pública. *UISRAEL*, <https://revista.uisrael.edu.ec/index.php/rcui/article/view/76/89>.

Jácome, M. (2014). *Construcción de un modelo estadístico para calcular el riesgo de deterioro de una cartera de microcréditos y propuestas de un sistema de gestión para la recuperación de cartera en un empresa de cobranzas*. Quito: Escuela Politécnica Nacional. Obtenido de <https://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/9194/3/CD-6105.pdf>

Junta de Regulación Monetaria Financiera. (22 de Junio de 2023). *Normas que regulan las tasas de interés*. Obtenido de www.jprf.gob.ec: https://jprf.gob.ec/resoluciones_jprf/resolucion-no-jprf-f-2023-070.

La Hora. (5 de Abril de 2023). La deuda total en tarjetas de crédito suma más de \$9'000.000 millones o alrededor de \$3.300 por tarjetahabiente. *La Hora*.

Lafuente y Lucero, K. F. (2013). *Estudio de Prefactibilidad para mejorar el sistema de digitalización e implementación de la administración y custodia de la base de datos de Pacificard S.A.* Quito: UCE.

Leal y Mardones, L. A.-J. (2017). Análisis de riesgo crediticio, propuesta del Modelo Credit Scoring. *Revistas Facultad de Ciencias Económicas*, 181-207. doi:<https://doi.org/10.18359/rfce.2666>.

Martí. (18 de Abril de 2018). *El olvido que dio lugar a las tarjetas de crédito y su historia hasta el plástico y la banda magnética*. Obtenido de <https://www.xataka.com/historia-tecnologica/el-olvido-que-dio-lugar-a-las-tarjetas-de-credito-y-su-historia-hasta-el-plastico-y-la-banda-magnetica>.

Orozco. (27 de Febrero de 2022). En Ecuador 250.000 personas tienen más de cinco tarjetas de crédito. (O. Mónica, Ed.) *Primicias*.

Orozco. (2022). *Primicias*. Obtenido de Economía tarjetas de crédito en el Ecuador endeudamiento : <https://www.primicias.ec/noticias/economia/tarjetas-credito-ecuador-endeudamiento>.

Ortiz, A. (2022). *Finanzas Guías*. Obtenido de Cobranza Documentaria: Definición y cómo funciona este método de pago : <https://www.dripcapital.com/es-mx/recursos/finanzas-guias/cobranza-documentaria-metodo-de-pago>.

Pérez, E. P. (24 de Febrero de 2016). ¿Cómo nació la tarjeta de crédito? El dinero de plástico que surgió de un olvido. *El economista*. Obtenido de <https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/consumo/noticias/7373612/02/16/Como-nacio-la-tarjeta-de-credito-El-dinero-de-plastico-que-surgio-de-un-olvido.html>

Primicias. (10 de Marzo de 2023). Ecuatorianos gastaron \$18.639 millones con tarjetas de crédito. *Primicias*.

Revelo, J. (2019) "*Elaboración de un manual de control interno para mejorar los niveles de eficiencia operativa en la empresa MOBLER S.A ubicada en el cantón de Ibarra, provincia de Imbabura*". Universidad Técnica del Norte. Obtenido de: <https://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/9683/2/02%20ICA%201581%20TRABAJO%20GRADO.pdf>.

RFD, Red de Instituciones Financieras de Desarrollo. (22 de Julio de 2021). www.rfd.org.ec. Obtenido de Tasas de interés activas en el mercado crediticio ecuatoriano.

Romero, J. (2016). *Impacto de la cartera vencida por el uso de las tarjetas de crédito "visa" en el banco Machala*. Obtenido de <http://repositorio.utmachala.edu.ec/handle/48000/9795>

Royo. (23 de Mayo de 2024). *Tipos de clientes morosos y cómo lidiar con ellos*. (J. Royo, Editor) Obtenido de www.fincasjuanroyo.com: <https://fincasjuanroyo.com/tipos-clientes-morosos-lidiar>.

Sarmah, . (15 de Julio de 2022). www.creditkarma.com. Obtenido de CreditKarma: ¿Cómo funcionan las tarjetas de crédito?: <https://www.creditkarma.com/es/tarjetas-de-credito/i/como-funcionan-los-intereses-tarjetas-de-credito>.

Superintendencia de Bancos. (2020). *Normas Generales para las Instituciones del Sistema Financiero*. Quito: Lexus.

Tapia, E. T. (4 de Julio de 2023). *Suben las tasas de interés máximas para crédito empresarial y corporativo*. Obtenido de www.primicias.ec: <https://www.primicias.ec/noticias/economia/tasas-interes-maximas-empresas-ecuador>.

Traeder, V. (07 de 09 de 2023). *¿Cómo impacta el endeudamiento de los hogares latinoamericanos?* Obtenido de [www.dw.com: https://www.dw.com/es/c%C3%B3mo-impacta-el-endeudamiento-de-los-hogares-en-am%C3%A9rica-latina/a-66752325](https://www.dw.com/es/c%C3%B3mo-impacta-el-endeudamiento-de-los-hogares-en-am%C3%A9rica-latina/a-66752325).

Vargas, S. (2014). Medición del riesgo crediticio mediante la aplicación de métodos basados en calificaciones internas. *Investigación & Desarrollo*, 2(15).

Vásquez, D. V. (2023). *Análisis de uso y oferta de tarjetas de crédito -Ecuador 2023*. Quito: Oikonomics.

Velastegui, I. (2024). *Riesgo Operativo*. Obtenido de <https://www.seps.gob.ec/wp-content/uploads/Gestion-Riesgo-Operativo.pdf>

Vera, J. V. (2013). *Gestión de crédito y cobranza para prevenir y recuperar la cartera vencida del Banco Pichincha de la Ciudad de Guayaquil en el período 2011*. Guayaquil : Universidad Internacional del Ecuador.

WDR. (2021). *Informe sobre el desarrollo mundial 2021*. Obtenido de <https://wdr2021.worldbank.org/es>.

Wixstatic. (2020). *Políticas Preventivas y Correctivas de Recuperación de cartera*. Obtenido de [Wixstatic: https://static.wixstatic.com/media/554ae8_50843e9aebdb4803a9145d9c9f672793~mv2.jpg/v1/fill/w_682,h_373,al_c,lg_1,q_80/554ae8_50843e9aebdb4803a9145d9c9f672793~mv2.jpg](https://static.wixstatic.com/media/554ae8_50843e9aebdb4803a9145d9c9f672793~mv2.jpg/v1/fill/w_682,h_373,al_c,lg_1,q_80/554ae8_50843e9aebdb4803a9145d9c9f672793~mv2.jpg).

Zendesk. (2023). *¿Cómo se cobra un cliente moroso?* Obtenido de <https://www.zendesk.com.mx/blog/como-se-le-cobra-a-un-cliente-moroso>.

Zendesk. (23 de Abril de 2023). *www.zendesk.com.mx*. Obtenido de *¿Cómo cobrar una cartera de clientes morosos sin ofenderlos?*: <https://www.zendesk.com.mx/blog/como-se-le-cobra-a-un-cliente-moroso>.

Zendesk. (2 de Enero de 2024). *¿Cómo fidelizar a los clientes? 13 estrategias de retención*. Recuperado el <https://www.zendesk.com.mx/blog/como-fidelizar-los-clientes/>, de www.zendesk.com.mx.