



Pontificia Universidad  
Católica del Ecuador | Sede  
Ambato

## **OFICINA DE POSGRADOS**

**Tema:**

### **MODELO DE GESTIÓN PARA FORTALECER EL ÁREA CRÉDITO Y COBRANZA EN INSTITUCIONES FINANCIERAS**

**Proyecto de investigación y desarrollo previo a la obtención del título de  
Magíster en Administración de Empresas**

**Línea de Investigación:**

Política económica, competitividad institucional, innovación, emprendimiento,  
productividad y liderazgo.

**Autor:**

Bolívar Daniel Paredes Gallo

**Director:**

Dr. Hernán Paúl Ortiz Coloma

**Ambato – Ecuador**

**Septiembre 2022**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO**  
**HOJA DE APROBACIÓN**

**Tema:**

**MODELO DE GESTIÓN PARA FORTALECER EL ÁREA CRÉDITO Y  
COBRANZA EN INSTITUCIONES FINANCIERAS.**

**Línea de Investigación:**

Política económica, competitividad institucional, innovación, emprendimiento,  
productividad y liderazgo.

**Autor:**

Bolívar Daniel Paredes Gallo

Hernán Paúl Ortiz Coloma, Dr.

**CALIFICADOR**

f 

Franklin Rodrigo Pacheco Rodríguez, Mg.

**CALIFICADOR**

f 

Verónica Leonor Peñaloza López, Dra.

**CALIFICADOR**

f 

P. Juan Carlos Acosta Teneda, PhD

**COORDINADOR DEL CENTRO DE POSGRADOS**

f 

Hugo Rogelio Altamirano Villaroel, Dr.

**SECRETARIO GENERAL PUCESA**

f 



Ambato-Ecuador

Julio 2022

## DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **BOLÍVAR DANIEL PAREDES GALLO**, con **C.C. 1803824380**, autora del trabajo de graduación intitulado: **“MODELO DE GESTIÓN PARA FORTALECER EL ÁREA CRÉDITO Y COBRANZA EN INSTITUCIONES FINANCIERAS”**, previa a la obtención del título profesional de **Magíster en Administración de Empresas**, en la Oficina 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 de sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Ambato, julio 2022



**BOLÍVAR DANIEL PAREDES GALLO**

**C.C. 1803824380**

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero agradecer a mis hijas y esposa Ing. Lorena Arcos por ser mi soporte académico y emocional en este gran proceso.

A mis padres por darme la vida y por enseñarme a vivirla.

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Ambato, en específico a las autoridades de la Facultad de Ciencias Administrativas por brindarme su apoyo incondicional para el desarrollo de esta nueva meta profesional.

A mis docentes y en especial a mi tutor Mg. Hernán Paúl Ortiz Coloma por sus aportes académicos y el tiempo brindado para el desarrollo de esta propuesta metodológica.

A Fernando Romo Segovia, Sub Gerente Regional de Recuperaciones e Iván Alzamora Gerente Regional del Banco del Austro, quienes creyeron y apoyaron desde un inicio en este proyecto.

## **DEDICATORIA**

Dedico a mis hijas Celeste y María Emilia y a mi esposa Ing. Lorena Arcos

## RESUMEN

La presente investigación se desarrolla con el objetivo de elaborar un Modelo de Gestión para el fortalecimiento del área de Crédito y Cobranza de las instituciones financieras. Por tanto, esta investigación es importante debido a que sirve de apoyo para garantizar una recuperación de cartera más eficiente. La metodología se fundamenta en el enfoque mixto, se recoge información bibliográfica para sustentar de forma teórica los modelos de gestión en las instituciones financieras; así también, se recoge información documental que se encuentra en los reglamentos, estatutos internos y manuales de políticas, procesos y procedimientos utilizados en el área de crédito y cobranzas del Banco del Austro, agencia Ambato. Por otra parte, se recoge datos referentes a la cartera vencida para determinar el nivel de morosidad que existe en la entidad. La población en estudio está integrada por 8 empleados. Las técnicas utilizadas son: entrevista, encuesta y lista de cotejo. Se desarrollaron 5 estrategias para mejorar la gestión del Departamento de Crédito y Cobranza de las instituciones financieras. Se definieron políticas generales y específicas para fortalecer el proceso de crédito; así también, se formalizó la diagramación para la recuperación oportuna de los créditos. Igualmente se definieron las funciones y perfil del personal que labora en el área de crédito y cobranzas. Finalmente, se elaboraron indicadores de gestión.

**Palabras claves:** crédito y cobranza, modelo de gestión, instituciones financieras.

## **ABSTRACT**

The present investigation is developed with the objective of elaborating a Management Model for the strengthening of the Credit and Collection area of financial institutions. Therefore, this research is important because it will serve as support to guarantee a more efficient portfolio recovery. The methodology is based on the mixed approach, bibliographic information is collected to theoretically support the management models in the financial institutions. Likewise, documentary information is collected that is found in the regulations, internal statutes and manuals of policies, processes and procedures used in the area of credit and collections of Banco del Austro, agency Ambato. On the other hand, data referring to the overdue portfolio is collected to determine the level of delinquency that exists in the entity. The study population is made up of 8 collaborators. The techniques used are: interview, survey and checklist. Five strategies were developed to improve the management of the credit and collection department of financial institutions. General and specific policies were defined to strengthen the credit process; likewise, the layout for the timely recovery of credits was formalized. In addition, the functions and profile of the staff that will work in the area of credit and collections were defined. Finally, management indicators were developed.

**Keywords:** credit and collection area, management model, financial institutions.

## ÍNDICE GENERAL

### PRELIMINARES

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD .....	III
AGRADECIMIENTO.....	IV
DEDICATORIA.....	V
RESUMEN .....	VI
ABSTRACT .....	VII
ÍNDICE GENERAL .....	VIII
ÍNDICE DE TABLAS.....	IX
ÍNDICE DE CUADROS .....	X
ÍNDICE DE FIGURAS .....	XI
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA.....	6
1.1. Instituciones financieras.....	6
1.2. Crédito y cobranzas .....	11
1.3. Modelos de gestión de crédito y cobranzas .....	22
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO .....	25
2.1. Tipo de investigación y enfoque.....	25
2.2. Análisis e interpretación de resultados .....	27
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	42
3.1. Modelo de gestión .....	42
3.2. Diagnostico interno.....	42
3.3. Definición de estrategias .....	45
3.4. Desarrollo de las estrategias propuestas .....	46
CONCLUSIONES.....	68
RECOMENDACIONES .....	69
BIBLIOGRAFÍA .....	70
ANEXOS .....	77

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Población.....	26
Tabla 2. Respuestas pregunta 1 de la encuesta .....	30
Tabla 3. Respuestas pregunta 2 de la encuesta .....	30
Tabla 4. Respuestas pregunta 3 de la encuesta .....	31
Tabla 5. Respuestas pregunta 4 de la encuesta .....	31
Tabla 6. Respuestas pregunta 5 de la encuesta .....	32
Tabla 7. Respuestas pregunta 6 de la encuesta .....	32
Tabla 8. Respuestas pregunta 7 de la encuesta .....	33
Tabla 9. Respuestas pregunta 8 de la encuesta .....	33
Tabla 10. Respuestas pregunta 9 de la encuesta .....	34
Tabla 11. Respuestas pregunta 10 de la encuesta .....	34
Tabla 12. Respuestas pregunta 11 de la encuesta .....	35
Tabla 13. Respuestas pregunta 12 de la encuesta .....	35
Tabla 14. Cartera del Banco del Austro Ambato enero – diciembre 2020.....	43
Tabla 15. % en mora del Banco del Austro Ambato enero – diciembre 2020 .....	44
Tabla 16. Análisis FODA del Banco del Austro, Agencia Ambato .....	45
Tabla 17. Frecuencias observadas y esperadas .....	66
Tabla 18. Cálculo del Chi-Cuadrado calculado .....	66
Tabla 19. Chi-Cuadrado en tablas.....	67

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Acciones para la gestión de cobranzas .....	21
Cuadro 2. Resultados de la lista de cotejo .....	36
Cuadro 3. Productos crediticios del Banco del Austro.....	39
Cuadro 4. Objetivos estratégicos del Banco del Austro.....	40
Cuadro 5. Proceso promoción e información .....	52
Cuadro 6. Proceso Recepción de solicitudes y documentos.....	52
Cuadro 7. Proceso Verificación de Información .....	53
Cuadro 8. Proceso Análisis - Evaluación.....	53
Cuadro 9. Proceso Aprobación .....	54
Cuadro 10. Proceso Instrumentación .....	55
Cuadro 11. Proceso Desembolso.....	55
Cuadro 12. Proceso Archivo.....	56
Cuadro 13. Proceso Seguimiento.....	56
Cuadro 14. Políticas específicas para el proceso de cobranzas .....	59
Cuadro 15. Gerente de Negocios.....	61
Cuadro 16. Subgerentes de Crédito .....	62
Cuadro 17. Ejecutivos de Crédito.....	63
Cuadro 18. Ejecutivo Operativo.....	64
Cuadro 19. Indicadores de gestión.....	65

**ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1: Proceso de crédito .....	14
Figura 2: Las 5 C's.....	16
Figura 3: Etapas para formular un modelo de gestión.....	22
Figura 4: Modelo de gestión de crédito y cobranzas .....	24
Figura 5. Valores corporativos.....	40
Figura 6. Modelo de gestión de crédito y cobranzas .....	42
Figura 7. Estrategias para la gestión del Departamento de Crédito y Cobranza..	45
Figura 8: Proceso de crédito .....	51

## INTRODUCCIÓN

El sistema financiero está compuesto en cada país por instituciones financieras que realizan diversas actividades dirigidas al público, las cuales, se agrupan en dos grandes sectores: 1. La captación y colocación de dinero; la cual, ocurre por medio de los depósitos que realizan los clientes en la institución, los cuales, generan interés retribuirles a los clientes por su preferencia hacia la institución y 2. Constituye en el otorgamiento de financiamiento a personas naturales y jurídicas con necesidades de dinero para fines de consumo o productivos, esta actividad es la que genera la mayor suma de ingresos que perciben las instituciones financieras, generado por los intereses cobrados a los clientes por la prestación de dinero (Rivera y Mendoza, 2020).

En contexto, las entidades bancarias contribuyen con el crecimiento y generación de nuevos negocios a través de la colocación de créditos; sin embargo, preocupa como el alto riesgo crediticio, la morosidad y su gestión ineficiente afecta la rentabilidad en las mismas (Heredía y Torres, 2019). Es así que según Chavarín (2015), en su estudio realizado sobre la morosidad de pagos y la rentabilidad en México, señala que un sistema financiero eficiente contribuye con el crecimiento de las empresas; pero no siempre funciona bien, un alto riesgo afecta al sistema financiero; el riesgo crediticio es un factor fundamental de la rentabilidad bancaria.

En efecto, desde la perspectiva de Castillo y Córdova (2016) la gestión de créditos y cobranza se ve afectada por la falta de un sistema de procedimientos que permitan un buen control para la recaudación de pagos de sus clientes, lo que genera un alto nivel de morosidad y a la vez disminuye los ingresos de efectivo a la empresa.

Aguirre, Garro y Alcalde (2020) señalan que evaluar un crédito consiste en conocer la capacidad y voluntad de pago que tiene el cliente, lo que permite determinar si éste está apto para otorgarle un crédito. La estimación se realiza de forma cualitativa y cuantitativa. (Castillo, 2010). En la evaluación cualitativa se analiza las características de la persona, es subjetiva pero necesaria para tener

un perfil del comportamiento del cliente; en la evaluación cuantitativa se hace un análisis de si el cliente cumple con el pago de cada cuota del crédito, es objetiva porque se hace uso de los estados financieros del negocio del cliente, preparados por un analista de crédito, en razón de que es poco probable que el cliente cuente con ellos.

García (2018) añade que la facilidad crediticia en los distintos segmentos del crédito ha provocado que el sistema de recuperación de cartera busque mecanismos mucho más integrales y eficientes. La falta de efectividad en este delicado proceso es la causa principal para el incremento del riesgo de crédito en la banca pública y privada del Ecuador. Por tal motivo el análisis oportuno de los indicadores de morosidad ayuda a buscar nuevas opciones de sistemas de cobro eficientes que se encuentren a la vanguardia de los procesos de alto valor.

Ante el no pago de créditos las instituciones financieras construyen provisiones, las mismas que se registran contra el gasto y así mismo reservan los intereses acumulados pendientes de pago de dichos créditos, reduciéndose el ingreso. Es decir, el riesgo de crédito genera mayores costos y menores ingresos, pero, además, reduce el flujo de efectivo esperado por las instituciones financieras, con lo cual, generan, también, riesgo de liquidez y costos mayores para conseguir recursos líquidos (Albarracín, 2020).

En cuanto a la administración de riesgo, es fundamental que las instituciones financieras establezcan esquemas eficientes y efectivos de gestión y control de los riesgos a los que se encuentran expuestas. En este sentido, es primordial identificar, medir, controlar y monitorear estos riesgos, con el fin de definir el perfil de riesgo y la exposición que los participantes están dispuestos a asumir para garantizar el cuidado de los recursos internos y externos que se hallan bajo su administración y control (Uquillas y González, 2017).

Por lo expuesto, se afirma que el manejo adecuado de la cartera de crédito tiene relación directa con la calidad de esta, por lo cual, es de vital importancia destacar el cuidado en el riesgo de crédito, porque, en la práctica, determina el grado de

ganancia o pérdida que se obtenga de su administración. La gestión de la cartera de crédito influye de manera directa en el crecimiento económico de las entidades financieras y el tratamiento oportuno de las políticas que regulan la gestión del crédito lo que garantiza que este crecimiento sea el planificado y de manera sostenible (García, 2018).

En los últimos años, el Ecuador y el sector bancario ha experimentado cambios estructurales significativos que han generado un proceso firme de consolidación después de los graves problemas ocasionados en el año 1999 por la crisis bancaria y el proceso de dolarización suscitado a causa de la desregulación que se dio en esa década. Esta desregulación fue causada a partir de las políticas neoliberales impuestas desde las cartas de intención del Fondo Monetario Internacional (FMI) y dado que el Banco Central del Ecuador (BCE) no fijaba tasas máximas de interés para los productos financieros que se ofertaban en el sector (Camino, Uzcátegui y Morán, 2017).

Las operaciones crediticias que se han generado a través del sector financiero privado, promueven la mayor concentración del crédito (Camino et al., 2017) hasta el mes de febrero de 2020, en el Ecuador, ascienden a los USD 30.159 millones (Asociación de Bancos del Ecuador, 2020); que se encuentran comprendidos en diferentes líneas de negocios o segmentos, tales como: consumo, comercial, productivo, inmobiliario, microempresa, entre otros.

Sin embargo, la carente economía que viven la mayoría de ecuatorianos a causa de la pandemia derivada del Covid-19, ha causado problemas a la banca del país, esto produce que los clientes se retrasen en el pago de sus préstamos, o que otros no cancelen, lo que incita un incremento en la morosidad de los créditos, causa problemas de liquidez en empresas y, de manera especial, a las personas naturales. Es por esto, el comportamiento crediticio de los agentes económicos que acceden a un crédito en el Ecuador se encuentra en un porcentaje bastante alto. Asimismo, como resultado se conoce un incremento de los porcentajes de morosidad en relación al año 2019, pues según la Superintendencia de Bancos del Ecuador (2021), este porcentaje aumentó en un 30,2% en el presente año, por

este motivo, las instituciones financieras han reducido de forma drástica la concesión de créditos para educación, consumo, microcréditos, vivienda y comerciales.

Con base a los antecedentes expuestos, el problema de esta investigación es el siguiente: ¿Existe un alto nivel de morosidad en las instituciones financieras debido a la deficiente gestión del área de crédito y cobranzas?

La hipótesis a defender es la siguiente: El modelo de gestión del área de crédito y cobranza, permite reducir la morosidad en las instituciones financieras.

En función de lo expuesto el objetivo general es elaborar un Modelo de Gestión para el fortalecimiento del área de Crédito y Cobranza de las instituciones financieras.

Los objetivos específicos de esta investigación son los siguientes:

1. Fundamentar teóricamente la gestión del Área de Crédito y la evaluación de los procesos de cobranza de cartera vencida.
2. Diagnosticar el estado actual del Departamento de Crédito y Cobranza de las Instituciones Financieras para la detección de procesos incorrectos.
3. Establecer estrategias por segmentos para la Gestión del Departamento de Crédito y Cobranza de las Instituciones Financieras.

La metodología de esta investigación se basa en el enfoque cualitativo y cuantitativo, es necesario aplicar un proceso ordenado que permita recoger información tanto de fuentes primarias como secundarias para sustentar de forma teórica los modelos de gestión en las instituciones financieras; así también, es necesario recoger información documental que se encuentra en los reglamentos y estatutos internos utilizados en el área de crédito y cobranzas de las instituciones financieras para detectar los procesos que se realizan de manera incorrecta; por otra parte, se recogen datos referentes a la cartera vencida para determinar el nivel de morosidad que existe en la entidad. Toda esta información es procesada

y analizada con la finalidad de diagnosticar la situación actual de dicho departamento y diseñar un modelo de gestión que permita fortalecer el área de crédito y cobranzas.

Este estudio es relevante porque se obtiene información valiosa a través del análisis de la base histórica de créditos colocados y recuperados, se conocen e identifican falencias en el proceso de la concesión del crédito que no permiten que se direccionen de forma correcta, dado que, colocan créditos con alto índice de morosidad, de los cuales, gran parte son irrecuperables, por ello, se plantea un sistema de gestión que va a mejorar el manejo de estas carteras en instituciones financieras.

Es así que, contar con un modelo de gestión que fortalezca el área de crédito y cobranzas en las instituciones financieras, 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 préstamo, 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.

## CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

### 1.1. Instituciones financieras

El sistema financiero está conformado por instituciones públicas y privadas que tienen el objetivo de captar ahorros de las personas y colocar los fondos a través de créditos para crear rendimientos financieros. De este modo, el sistema financiero sirve como un mediador entre las personas con excedentes de dinero y aquellas que no tienen suficientes recursos para financiar sus actividades (Ordoñez, Narváez y Erazo, 2020).

En Ecuador, el sistema financiero está conformado por bancos, mutualistas, sociedades financieras y cooperativas de ahorro y crédito; de los cuales, el sistema bancario es “el mayor y más importante participante del mercado con más del 90% de las operaciones del total del sistema financiero” (Uquillas y Gozáles, 2017, p.249). El sector bancario es regulado por la Superintendencia de Bancos, y de forma anual clasifica a estas instituciones en bancos grandes, medianos y pequeños, en función del volumen de activos (Sánchez, Mogro y Cruz, 2017).

El sistema financiero cumple con múltiples funciones entre las que se destacan: captación y promoción de ahorro, canalización de diferentes agentes económicos, facilitación del intercambio de bienes y servicios, gestión de medios de pago e inducción hacia el crecimiento económico de la población porque a través de financiamiento obtenido, emprendedores, compañías, instituciones realizan inversiones productivas que generan mayor desarrollo y crecimiento (Ordoñez et al., 2020).

Dentro de este campo, las instituciones financieras se definen como compañías que tienen fines lucrativos, su principal actividad es la prestación de servicios financieros a los agentes económicos de la sociedad, por cuanto, se entendería que una institución financiera es una empresa prestadora de servicio a sus clientes relacionados con su dinero que van desde los más clásicos como los depósitos y préstamos hasta los más modernos y sofisticados como el *factoring* o

la banca de inversión (Sanjuán, 2021).

De acuerdo a la Superintendencia de Bancos (2021) una institución financiera es la sociedad que interviene en los mercados financieros y que tiene como actividad la atracción de fondos del público e inversión en activos financieros.

Las instituciones del Sistema Financiero en el Ecuador son:

1. Banco Central del Ecuador.
2. Instituciones financieras públicas.
3. Instituciones financieras privadas: se incluyen los bancos, sociedades financieras (inversión y desarrollo), mutualistas y cooperativas de ahorro y crédito que son intermediarios financieros del público.
4. Instituciones de servicios financieros: entidades generales de depósito, compañías de arrendamiento mercantil, compañías emisoras o administradoras de tarjetas de crédito, casas de cambio, corporaciones de garantía y retrogarantía, y de desarrollo de mercado secundario de hipotecas.
5. Instituciones auxiliares de servicios financieros: transporte de especies monetarias y de valores, servicios de cobranza, cajeros automáticos, servicios contables y de computación, fomento a las exportaciones e inmobiliarias propietarias de bienes destinados al uso exclusivo de oficinas de una sociedad controladora o institución financiera.

Por lo tanto, la institución financiera es una entidad dedicada a ofrecer servicios financieros, es decir, al manejo, aprovechamiento e inversión del dinero o generación a través de este a personas naturales o jurídicas cuya ganancia se sustenta en comisiones, intereses o tasas cobradas por las actividades que realizan.

En relación al tipo de instituciones financieras, Sanjuán (2021) afirma que los sistemas financieros de los países clasifican a las instituciones financieras en dos tipos principales:

- **Instituciones bancarias:** son entidades que captan fondos del público en forma de dinero o recursos financieros de distinto tipo. Su actividad principal es la captación de fondos de agentes con excedentes de capital, para prestarlo a agentes con déficit, además, se concede garantías y avales, emitir dinero electrónico, realizar transferencias bancarias y entre otras actividades afines.
- **Instituciones no bancarias:** son entidades que no captan depósitos del público, allí su diferencia con el tipo anterior, por lo demás realizan las mismas actividades.

En cuanto a las características de las instituciones financieras, estas tienen tres características básicas: la primera es que suelen estar reguladas de forma estricta debido a la complejidad de sus funciones y a los problemas que genera para la economía local su mal manejo, la segunda es la poca diferenciación entre unas y otras entidades pues los servicios financieros que ofrecen suelen ser muy similares; por lo cual, estas entidades compiten en cuanto a tasas de interés y las comisiones (proceso que está regulado por instituciones específicas) y la tercera es que aportan un gran valor a la economía, la actividad de intermediación resuelve un gran problema de ineficiencia en los mercados, al conseguir satisfacer la demanda de quienes requieren financiamiento (Grudemi, 2020).

Por otra parte, de acuerdo a la publicación de Grudemi (2020) las entidades financieras tienen dos tipos de funciones principales, las pasivas y las activas:

#### **Pasivas:**

- Recepción de depósito de dinero: las personas depositan su dinero en una cuenta bancaria ya sea corriente o de ahorro.
- Emisión y colocación de acciones emitidas para el incremento del capital: la entrega de acciones es un mecanismo que utilizan las empresas para financiarse.
- Emisión y colocación de cédulas hipotecarias y deuda que se realizan con el fin de cubrir necesidades de financiamiento.

- Posibilidad de contraer créditos con el Banco Central o con otras entidades financieras del país o extranjeras.

**Activas:**

- Entrega de créditos, por los cuales, cobran una tasa de interés que representa su ganancia.
- Realización de giros y operaciones con otras entidades financieras.
- Mantención de operaciones de tarjetas de crédito o débito de las personas que disponen de cuentas en la entidad.
- Ejecución de operaciones de cambio de monedas, donde se compra o vender una moneda a cambio de otra.
- Realización de operaciones con activos financieros para comprar títulos en el mercado de valores, oro, plata o metales preciosos.

En cuanto a las políticas y procedimientos de control, independiente al tipo de institución financiera, éstas están obligadas a adoptar medidas de control para prevenir y mitigar los riesgos que en la realización de sus actividades se suscitan o a su vez para impedir que sirvan como instrumento para financiar actos delictivos o de terrorismo y/o de lavado de activos (Superintendencia de Bancos, 2013).

Para efecto de este fin, la Superintendencia de Bancos (2013) estipula que los accionistas y los miembros del directorio u organismos que hagan sus veces, así como los funcionarios y demás empleados de las entidades financieras, observen lo previsto en la Ley de Prevención, Detección y Erradicación del delito de lavado de activos y del financiamiento de Delitos, su reglamento general, leyes conexas y disposiciones, así como también, convenios y acuerdos suscritos y legalizados por el estado ecuatoriano. Para ello, las instituciones financieras implementan como mínimo las siguientes políticas:

1. Impulsar dentro de la institución el conocimiento de la normativa legal para prevenir el financiamiento del terrorismo, el Lavado de Activos (LA) y otros actos delictivos.
2. Garantizar el cumplimiento de las disposiciones internas afines a la prevención del LA y cometimiento de actos delictivos por parte de funcionarios y empleados.
3. Precisar factores, juicios y clases de riesgos de prevención de lavado de activos.
4. Definir los lineamientos que adopta la entidad ante riesgos de actos delictivos.
5. Fijar normativas y procedimientos para la identificación, aceptación, permanencia o culminación de relaciones con clientes.
6. Fijar estrictos procedimientos para iniciar relaciones contractuales con clientes que pudieran exponer en mayor grado a la institución con actos delictivos.
7. Establecer procedimientos para seleccionar y contratar personal.
8. Elegir al o los responsables de llevar la relación financiera comercial o financiera con el cliente, quienes sería aplicar las políticas preventivas para conductas o actos delictivos.
9. Avalar reserva y confidencialidad de la información obtenida o generada como parte del cumplimiento de la ley orgánica de prevención de lavado de activos y financiamiento de delitos.
10. Fijar las sanciones por insuficiente o falta de aplicación de políticas o de ejecución de procesos preventivos para los delitos expuestos.
11. Precisar la exigencia de que tanto los funcionarios como los empleados antepongan el cumplimiento de normas de prevención de delitos.

Para la regulación de las instituciones financieras, de acuerdo a Arrien (2018) en Ecuador se reconocen 3 entidades principales:

1. **Junta de política y regulación monetaria y financiera.** - Es el ente legislador que forma parte de la función ejecutiva cuya función es la

formulación de las políticas públicas, regulación y supervisión monetaria, crediticia, cambiaria, financiera de seguros y valores.

2. **Superintendencia de Bancos.** - Es el ente supervisor que tiene como función principal inspeccionar y controlar aquellas actividades que ejecutan las entidades financieras y de seguridad social, públicas y privadas con el propósito de proteger los intereses de la ciudadanía, y fortalecer los sistemas controlados.
3. **Banco Central del Ecuador.** – Tiene como objetivo la facilitación de las actividades económicas en el país, pero, además, es el encargado de la evaluación, monitoreo y control de la cantidad de dinero de la economía y revisa la integridad, transparencia y seguridad de los recursos del estado.

## 1.2. Crédito y cobranzas

El crédito es un tema restrictivo en Ecuador pues a lo largo de la historia las tasas de interés son más altas para los microcréditos y los mismos requisitos para su obtención impiden el acceso a pequeños agricultores o miembros de este segmento de economía popular y solidaria. En la actualidad, el estado ecuatoriano fortalece el acceso permanente y en mejores condiciones a servicios financieros de crédito, seguros y garantías (Torres, Fierro y Alonso, 2017). Las políticas en torno a este factor de producción, establecidas en la planificación nacional del Ecuador, se muestran, a continuación:

- Generar mecanismos e incentivos que promuevan el ahorro y faciliten el acceso a recursos financieros, a través de la creación de líneas preferenciales para instituciones de la economía a popular y solidaria, con especial atención a las mujeres y jóvenes del área rural y a iniciativas para la inclusión económica.
- Endogenizar los beneficios del capital de los actores de la economía popular y generar liquidez para la colocación de crédito en el territorio a través de la penetración de las finanzas rurales.
- Fortalecer el vínculo entre la banca pública y el sistema financiero popular y solidario.

- Acceder de forma sostenible y oportuna a servicios financieros y transaccionales desde la Banca Pública y el sector financiero popular y solidario, con manejo descentralizado y ajustados a sistemas de ordenamiento territorial, por parte de las comunidades pesqueras artesanales y las micro, pequeñas y medianas unidades productivas.
- Impulsar la accesibilidad a servicios financieros, transaccionales y crediticios, en el contexto de un modelo de gestión que constituya todo el sistema financiero nacional.
- Fortalecer e impulsar el crecimiento adecuado del sector financiero popular y solidario, articulado a las iniciativas de desarrollo territorial productivo y de servicios.
- Fomentar, incentivar y apoyar la generación de seguros productivos solidarios, de manera articulada, al sistema de protección y seguridad social.
- Establecer condiciones preferentes a los actores de la economía popular en el acceso a financiamiento y facilidad de tasas de interés, para emprendimientos y/o la ampliación de su actividad productiva existente.

Toda entidad financiera establece políticas que contengan lineamientos claros y orienten el otorgamiento de créditos a los clientes, las mismas que se aplicarían de forma correcta y monitorear su cumplimiento para evitar conflictos futuros (Rodés, 2019).

Según Arciniegas y Pantoja (2020) los tipos de crédito son:

- **Microcrédito.** – Son aquellos otorgados a las personas naturales o jurídicas cuyas ventas anuales son iguales o menores a USD 100.000, 00, o a aquellos grupos que cuenten con garantía solidaria, con la finalidad de apoyar a la producción y comercio a pequeña escala, la principal fuente de pago se genera por la venta de sus productos, para así apoyar al microempresario.
- **Productivo.** -Son los créditos otorgados a clientes que tienen la capacidad de producir diversas actividades económicas.

- **Vivienda.** – Están destinados para adquirir, construir o remodelar un bien inmueble.
- **Consumo.** – Se consideran aquellos créditos concedidos para cubrir necesidades inmediatas como salud, alimentación, entre otros.

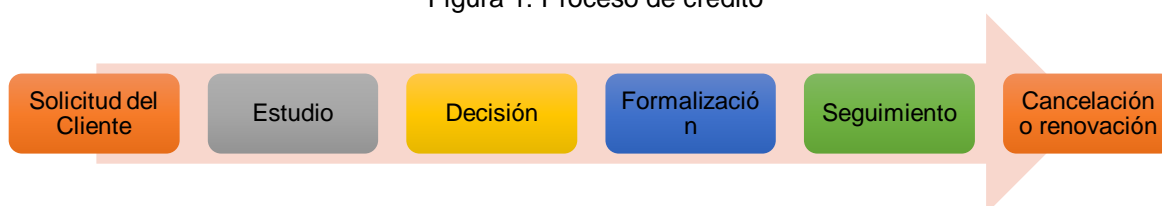
Una vez otorgado los créditos por parte de la entidad bancaria a los clientes, estos se convierten en cartera de créditos, la cual, constituye un instrumento financiero integrado por operaciones crediticias concedidas y desembolsadas conforme las distintas modalidades existentes, aprobadas con base a los reglamentos de cada entidad y expuesta a un riesgo crediticio, el cual, se evalúa de manera permanente, con el propósito de registrar dicho deterioro (Cardozo, 2014).

De acuerdo con la Junta de Regulación Monetaria y Financiera (2015) y la posición de Cardozo (2016) la estructura es:

- **Cartera por vencer.** – Se consideran aquellos créditos pagados en los tiempos establecidos por las partes.
- **Cartera vencida.** – Son aquellas obligaciones que no se han cumplido en las fechas establecidas por las partes.
- **Cartera que no devenga interés.** - Son los créditos cuyas cuotas a pesar de no estar vencidas tienen una cuota que se registró como vencida, pero no devengan intereses por parte de la entidad financiera.
- **Cartera reestructurada.** – Son aquellos créditos que no se han cancelado a tiempo y se vuelve a refinanciar para asegurar su recuperación.
- **Proceso de crédito**

En cuanto al proceso de crédito, Báez (2021) afirma que involucra 6 fases:

Figura 1: Proceso de crédito



Fuente: elaborado a partir de Báez (2021)

## Reestructuración de créditos

Para acogerse a un proceso de reestructuración de créditos en Ecuador, se utilizan cuotas de entrada y los demás rubros que se ven inmersos dentro de la cobranzas como las costas judiciales y extrajudiciales según el caso; sin embargo, es posible ajustar políticas que permitan dar paso al inicio de un proceso de reestructuración con cuotas iniciales que sean igual a cero, esto permite al usuario reajustar sus flujos y afrontar de manera más eficiente la situación, la misma que exige una amplia respuesta de la política económica que incluya una estrategia que permita reestructurar la deuda de las sociedades (Nieto, 2021).

Cabe mencionar, que aquellos procesos para realizar la segmentación y discriminación de los portafolios de crédito ante posibles sujetos de crédito sirven de base para la calificación. Así mismo, los métodos y procedimientos implantados para ejecutar en el proceso de otorgamiento permitirían el monitoreo y control a la exposición de riesgo crediticio de los portafolios que posea la entidad, conforme con los límites fijados por la junta directiva o el consejo de administración. Se define juicios referentes a la forma de orientar y diversificar el portafolio de crédito, con el propósito de evitar una excesiva concentración de crédito por cada cliente deudor, sector económico, grupo económico, factor de riesgo, etc.

Peña, Lochmuller, Murillo, Pérez y Vélez (2011) asienten que dado todo lo anterior es obligatorio y necesario para la entidad bancaria evaluar en el momento de la asignación del crédito el riesgo. Un crédito tiene cuatro componentes básicos para ser estudiados, y determinar su aprobación o su rechazo:

- a) **Capacidad de pago del deudor.** - Es la capacidad de pago, que se ha convertido en el factor primordial, se refiere a la liquidez, y a la disposición de recursos financieros con que cuenta el deudor para cumplir con los pagos del crédito. Si el cliente cuenta con activos valiosos, pero de difícil realización, no contaría con la liquidez necesaria para el pago de las cuotas periódicas del crédito, así estas sean pequeñas.
- b) **Moralidad comercial.** - Es la afiliación a centrales de información es una opción para determinar la solvencia moral de la persona. Definimos como moralidad comercial, la intención de la persona de pagar el crédito, y sobre esto tratar de medir su intencionalidad de honrar compromisos en tiempos de crisis o cuando enfrente dificultades.
- c) **Solvencia y garantías.** - Existen dos tipos de garantías: reales y personales. En el caso de las reales, cuando exista incumplimiento, el bien se coloca a disposición del acreedor. En el segundo caso, los bienes son garantía en el curso de un proceso legal. La solvencia se mide mediante el estudio del balance del sujeto de crédito.
- d) **Calidad de la información suministrada.** - Para realizar el análisis de crédito, los métodos más conocidos son los siguientes:

#### a. Método de la 5 C'

Las 5 C's son un conjunto de factores que las instituciones financieras utilizan al efectuar el análisis de una solicitud de crédito, su número se origina a partir de cada uno de los factores:

Figura 2: Las 5 C's



Fuente: elaborado a partir de Hernández, Galeana, Valenzo y Chávez (2017)

## b. Método de capacidad financiera

El método de capacidad financiera estudia y evalúa la capacidad financiera o capital de trabajo mínimo que tendría un cliente para otorgarle crédito (Morales y Morales, 2014).

Es un procedimiento de la gerencia de crédito para evaluar al cliente, el cual, establece los niveles mínimos que cumple los mismos para otorgarles un crédito (Fernández, Nelito y Gálvez, 2015).

## c. Análisis discriminante

Estima la relación que existe entre una sola variable dependiente no métrica y un grupo de variables independientes métricas, con lo cual, se establece (Morales y Morales, 2014).

Hay que tomar en cuenta que cuando se solicita un crédito, no es suficiente presentar un excelente estudio de las 5 C's, sino que, también, se considera una reflexión cuidadosa de las señales de incumplimiento del pago de un crédito que se agrupan en: 1) factores gerenciales, 2) factores financieros, 3) factores industriales, 4) factores de negocios, y 5) factores de seguimiento de la cuenta.

### **Riesgo crediticio**

El riesgo crediticio constituye el resultado de transacciones financieras contractuales y / o posibles entre el proveedor y el prestatario, es decir, la variación de las posibles ganancias que se obtiene en una transacción financiera debido al pago tardío o incompleto del principal e intereses; en efecto, es una parte integral del negocio bancario y el riesgo más significativo para el negocio del banco, plantea el riesgo de que el pago se posponga o no se realice, lo que, por otro lado, crea problemas en los flujos de efectivo y afecta la liquidez del banco (Valle, 2015).

El riesgo en contexto, es parte inherente en la intermediación financiera; no obstante, el manejo efectivo del mismo por parte de las entidades financieras es trascendental para la viabilidad y crecimiento sostenido de las entidades bancarias. No controlar riesgos, y en especial el riesgo crediticio, lleva a la insolvencia. Aunque, es frecuente que la simple percepción de un alto riesgo crediticio disuade a los intermediarios financieros de incursionar en un determinado segmento del mercado cuando un importante factor contribuyente sería la falta de técnicas adecuadas de evaluación y manejo de riesgos. (Wenner, Navajas, Trivelli y Tarazona, 2021).

Es común que los agentes económicos adoptan perfiles adversos al riesgo, motivo, por el cual, el accionar orientado a minimizar, transferir y/o mitigar los riesgos conducía a los bancos a rechazar aquellas operaciones que no ofrecían plenas garantías, la gestión moderna del riesgo de crédito establece como objetivo gestionar el riesgo de crédito para obtener una rentabilidad acorde con un

nivel de pérdida esperada asumida, para lo cual, compromete una porción de su capital propio en cumplimiento de la normativa. Esto indica que las operaciones crediticias con mayor posibilidad de impago, no tienen que figurar como un mal negocio, se consigue una mayor rentabilidad que compense el riesgo de crédito asumido (Vargas y Mostajo, 2014).

Entre las principales determinantes del riesgo crediticio bancario, el riesgo de mercado ha sido uno de los más estudiados. De hecho, los últimos aportes de Basilea fueron modificados al agregar en sus controles de riesgo de crédito el componente del riesgo de mercado. Los dos tipos de riesgo tienden a generarse por los mismos factores económicos, por lo que su separación o identificación es difícil (Lapo, Tello y Mosquera, 2021)

Por su parte, Núñez (2015) afirma que la clasificación de los riesgos en las entidades de crédito es variada, pero en líneas generales son las siguientes:

**Riesgo de crédito.** – Es, también, conocido como Riesgo de Solvencia, viene determinado por la posibilidad de que los fondos prestados en una operación financiera (v.g. un préstamo) no se devuelva en el tiempo y forma previstos en el contrato de formalización de la operación. Sin duda se trata de un riesgo bancario asociado a las operaciones de crédito, préstamo, aval, etc., que han concedido las entidades de crédito.

**Riesgos de tipo de interés.** – Constituye el peligro de incidir en pérdidas producidas por los futuros movimientos en los tipos de interés, y su pacto, está determinado por la sensibilidad del alance a los movimientos de aquellos. El origen básico del riesgo de interés está en las diferentes estructuras de plazos de vencimientos de los activos, pasivos y operaciones de futuro, cuyas renovaciones a nuevos tipos de interés se traducen en reducciones en el margen de intermediación futuro.

**Riesgo de mercado.** – Constituye el peligro de que una entidad de crédito incurra por el hecho de que el valor de determinadas posiciones en el balance, o fuera de

él, se vean afectados como consecuencia de variaciones en los precios del mercado: de valores, de tipo de interés, de cambio, etc.

**Riesgo de cambio.** - Definida la posición en una divisa como la diferencia entre los activos más las compras a largo plazo y los pasivos más las ventas a plazo, en una determinada moneda, diferente a la moneda doméstica utilizada por la entidad, el riesgo de cambio es la posibilidad de que movimientos adversos en la cotización de la divisa originen pérdidas por el hecho de mantener una determinada posición en la misma.

**Riesgo de liquidez.** - Este tipo de riesgo es de dos tipos:

- Riesgo de liquidez de mercado. – Constituye el peligro de que una posición determinada en el balance no se elimina de forma rápida, a través de la liquidación de la operación o el contrato de otra a un coste razonable.
- Riesgo de financiación. - Es el peligro de no obtener, en caso de necesitarlos, fondos líquidos a un coste razonable.

**Riesgo operativo.** - Es el que se deriva de que las transacciones que registraría la entidad no sean realizadas de forma adecuada, en tiempo y forma, debido a su importante volumen, falta de tiempo, uso de procedimientos no automáticos, o falta de estos, etc.

## **Cobranzas**

La gestión de cobranza constituye el conjunto de acciones coordinadas aplicadas de manera adecuada y oportuna para recuperar los créditos, de forma que los activos exigibles de la entidad se transformen en activos líquidos del modo más rápido y eficiente posible, además, de mantener en el proceso la buena disposición de los clientes para futuras negociaciones.

Sin embargo, cuando el cliente no cumple en las fechas establecidas con la cancelación de la cuota del crédito, este entra en mora, por lo que la institución

financiera entra en un proceso para la recuperación del crédito o más conocido como recuperación de cartera.

La recuperación de cartera es la acción que realiza el prestamista para conseguir que los deudores cancelen deudas que han sobrepasado el plazo de cancelación; los cuales, influyen de forma negativa en una entidad, debido a las pérdidas o el retraso en el recobro del efectivo que sufre (García, Maldonado, Galarza y Grijalva, 2019).

De acuerdo a Rodríguez (2017) un típico proceso de cobranzas incluye los siguientes pasos:

- **Cartas.** - Cuando una cuenta venció hace pocos días, se envía un recordatorio amistoso. Si no se recibe el pago, se envían una o dos cartas más, pero el tono de esas cartas se vuelve más severo y exigente.
- **Llamadas telefónicas.** - Después del primer par de cartas, se llama por teléfono al cliente. Si el cliente presenta problemas financieros, se llega a un acuerdo. Un pago parcial es mejor que ningún pago.
- **Visitas personales.** - El asesor de crédito visita a un cliente para solicitar el pago.
- **Procedimientos legales.** - Se emprende una acción legal para obtener un juicio contra el deudor.

Según Caiza (2015) las etapas de cobranzas o recuperación de cartera en instituciones financieras es el siguiente:

- a) **Etapas preventivas.** - Se presenta con anticipación a la fecha de vencimiento de los productos de crédito el Banco, donde se efectúa llamadas y/o remite mensajes SMS con el propósito de recordar la fecha límite del próximo pago o vencimiento.
- b) **Etapas administrativas.** - Ocurre a partir del primer día de mora, el Banco a través de gestores internos o externos especializados efectuar llamadas, enviar mensajes, cartas y/o realizar visitas a los clientes.

- c) Etapa judicial.** - Cuando no se logra la normalización de las obligaciones con la gestión prejudicial, el Banco inicia la cobranza por vía judicial a través de abogados externos.

Algunas acciones típicas en la gestión de la cobranza se presentan en el cuadro 1:

Cuadro 1: Acciones para la gestión de cobranzas

Acciones	Descripción
Análisis del caso	¿Quién es el cliente? ¿Cuál es su situación? ¿Cuáles fueron las condiciones para el otorgamiento del crédito? ¿Por qué cayó en mora? Aquí se considera fuentes internas y externas de información como centrales de riesgo, relación de deudores, entre otros.
Contacto con el cliente	¿Qué información registra el cliente? ¿Dónde está ubicado el cliente? ¿Cuáles acciones ya fueron ejecutadas?
Diagnóstico	¿Cuál es el problema a raíz de la morosidad actual? ¿Qué tipo de cliente tenemos?
Generación de alternativa	¿Cuáles son las posibles soluciones? El objetivo de esta acción es la venta del beneficio para crear una cultura de pago en el cliente.
Obtención de compromisos de pago	¿Realizamos una buena negociación? Las Instituciones financieras se identifican de forma clara, cuándo, dónde, cómo y cuánto paga el cliente, y recordar, por ejemplo, que el cliente que está en una situación de sobreendeudamiento o disminución de ingresos establece una jerarquía en el pago de las deudas. ¿Logramos que el cliente le dé prioridad al pago de este crédito?
Cumplimiento de compromisos de pago	¿El cliente cumplió con el Compromiso de pago en la fecha indicada? ¿Demuestra que quiere pagar? El objetivo es mostrar consistencia a lo largo de toda la gestión de cobranza. No basta el compromiso y la actitud positiva del cliente hacia el pago; los gestores de cobranza realizan seguimiento a los compromisos de pago.
Registro de Acciones	¿Las acciones son coordinadas? Es importante considerar o ponerse en la posición de la persona que continua la gestión de cobranza.
Seguimiento del caso	¿Conocemos la actual situación del cliente y las Acciones realizadas?
Intensificación de las acciones:	¿Cuál es la acción a tomar que nos permita recobrar el activo de manera más inmediata? ¿Cuáles son los activos que el cliente posee? ¿Qué se recupera con una acción legal? En esta fase el interés es recuperar el activo aún a costa de perder al cliente.
Definición de los créditos —pérdida	Es importante, también, que las instituciones financieras definan de forma clara las condiciones para reconocer la pérdida de un crédito, es decir, cuando la gestión de cobranza ha finalizado. Sería cuando se ha agotado todas las estrategias posibles para la recuperación de la deuda y/o cuando la probabilidad de pago es muy baja. En general, se analizaría el costo-beneficio de las medidas judiciales, reportar al cliente moroso, y otras acciones permitidas por ley.

Fuente: elaborado a partir de Center for Financial Inclusion (2021)

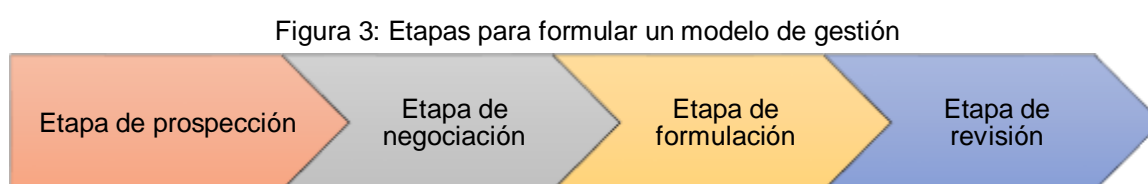
### 1.3. Modelos de gestión de crédito y cobranzas

El modelo de gestión constituye un esquema integral de funcionamiento, el cual, se incorpora de acuerdo a la misión, visión, valores, objetivos, protocolos, procesos e indicadores. Esta línea integradora permite tener con una entidad eficiente (Julio, 2020).

Según Álvarez (2017) es un esquema de planificación o desempeño que interrelaciona personas, tecnología y procesos como pilares de toda organización, para realizar un diagnóstico, determinar las áreas de mejora sobre, las cuales, hay que actuar, evaluar y plantear los posibles cambios a adoptar.

Por su parte, Giraldo (2018) asevera que son una herramienta potenciadora para la concreción de las estrategias y el desarrollo de la mejora continua en las organizaciones que utilizan referenciales de calidad total, eficiencia y eficacia, conceptos de vital importancia en el entorno actual donde sólo sobreviven aquellos que son competitivos tanto manera interna como externa.

Para estructurar un modelo de gestión, según Huertas et al. (2020), se cumple con cuatro etapas:



Fuente: elaborado a partir de Huertas et al. (2020)

La etapa de prospección, adelanta la investigación necesaria para identificar y comprender las variables que delimitan y definen el modelo. Incluye el análisis que permite definir la línea de base sobre, la cual, se formula el modelo y que luego se conoce como diagnóstico. La etapa de negociación, consiste en las consultas de las opiniones y convencimientos con los actores con influencia significativa para el logro o fracaso de la propuesta. La etapa de formulación constituye el proceso de redacción del modo comprensible y con el uso

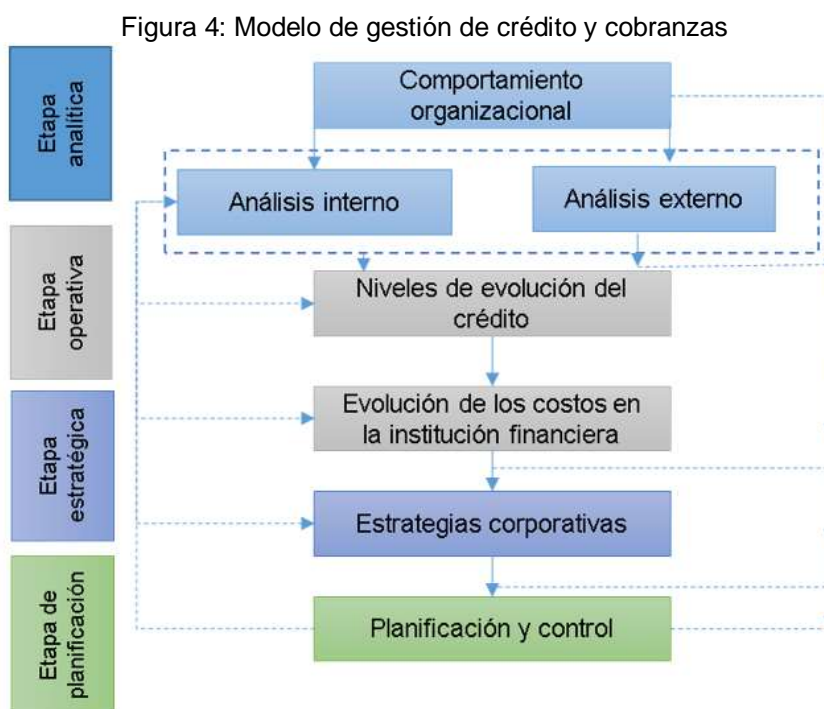
dimensionado y aceptable de los conceptos del modelo de gestión propuesto. En definitiva, el proceso de elaboración del modelo de gestión termina con la revisión y posterior aprobación de la formulación. Cabe indicar que esta etapa comprendería varias revisiones, todo depende de la complejidad del modelo y de los actores involucrados.

De acuerdo a Huertas et al. (2020), para la elaboración de un modelo de gestión, se enfoca en tres pilares fundamentales: los procesos, el recurso humano y la tecnología. Con la actuación conjunta y coordinada de estos tres pilares, una entidad alcanza los objetivos organizacionales por lo que se considera en los modelos de gestión. Los autores, también, aseveran que existen cuatro prácticas a considerar en un modelo de gestión:

1. **La estrategia.** Aspecto clave para mantener enfocada a la entidad en sus estrategias corporativas de negocios lo que propicia un continuo crecimiento.
2. **Ejecución.** El cumplimiento de los objetivos establecidos, excediéndolos en la posibilidad de una ejecución excelente de las operaciones.
3. **Cultura.** Favorece la creación de una cultura considerablemente inspirada en el buen desempeño sobre cualquier otra opción.
4. **Estructura.** Propiciar en lo posible una estructura horizontal que favorezca la flexibilidad y rapidez con miras a implementar los cambios propuestos en el modelo de gestión. Las instituciones bancarias exitosas son flexibles y dinámicas porque admiten y aceptan rápidamente los cambios elementales para atenuar la burocracia estructural y facilitar el trabajo, por lo que establece objetivos en la marcha.

En el mismo contexto, la implementación adecuada de un modelo de gestión de crédito y cobranzas en una entidad financiera proporciona información adecuada al gerente, analistas de créditos, cobranzas y a todo el personal relacionado con el área de negocios. Y cumple la función de otorgar una herramienta adicional para evitar la cartera vencida, con bases técnicas y resultados eficientes (Lemoine et al., 2018).

En función de lo indicado, Lemoine et al. (2018), diseñaron un modelo de gestión de crédito y cobranzas con un enfoque en procesos al diseño de planes estratégicos que combina todas sus fases, se retroalimentan unas con respecto a las otras con un explícito enfoque al cliente.



Fuente: elaborado a partir de Lemoine et al. (2018)

## **CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO**

### **2.1. Tipo de investigación y enfoque**

Esta investigación se basa en el enfoque cualitativo y cuantitativo, se aplica un proceso sistémico que permite recoger información medible tanto de fuentes primarias como secundarias. En efecto, se recopila información bibliográfica para sustentar de forma teórica los modelos de gestión en las instituciones financieras; así también, se recoge información documental que se encuentra en los reglamentos, estatutos internos y manuales de políticas, procesos y procedimientos utilizados en el área de crédito y cobranzas del Banco del Austro, agencia Ambato con el propósito de detectar los procesos que se realicen de manera incorrecta.

Por otra parte, se recogen datos referentes a la cartera vencida para determinar el nivel de morosidad que existe en la entidad. Toda esta información es procesada y analizada con la finalidad de diagnosticar la situación actual de dicho departamento y diseñar un modelo de gestión que permita fortalecer el área de crédito y cobranzas.

El alcance de la investigación es transeccional, se realiza una única medición y simultánea de los datos disponibles sobre los Modelos de Gestión para el fortalecimiento del área de Crédito y Cobranza de las instituciones financieras; es decir, los datos se recogen por una sola vez con el propósito de describir las variables en estudio.

La población se define como el universo o el conjunto total de elementos sobre, los cuales, se investiga (Carrillo, 2015). En esta investigación la población que se investiga está integrada por los funcionarios que trabajan en el área de crédito y cobranzas del Banco del Austro, agencia Ambato; además, se realizó una revisión a los manuales de políticas y procedimientos de crédito y cobranzas.

Respecto a la población, está compuesta por los 11 funcionarios que laboran en el área de crédito y cobranzas del Banco del Austro, agencia Ambato:

Tabla 1. Población

Tipo de compañía	Cantidad
Gerente	1
Subgerente de Crédito y cobranzas	1
Oficial de crédito	3
Oficial de cobranzas	3
<b>Total</b>	<b>8</b>

Fuente: elaborado a partir de la nómina del Banco del Austro, agencia Ambato

Las técnicas constituyen el medio que se utiliza para que el investigador recoja los datos (Arias, 2020). En este contexto, las técnicas que se utilizaran para recoger la información que permita diagnosticar el estado actual del Departamento de Crédito y Cobranza del Banco del Austro, agencia Ambato son las siguientes:

- Observación directa
- Entrevista
- Encuesta

Mientras que los instrumentos constituyen en el mecanismo que usa el investigador para obtener la información de la muestra en estudio (Arias, 2020). Por tanto, los instrumentos utilizados para recopilar la información y datos son los siguientes:

- **Lista de cotejo:** es un instrumento estructurado, que se basa en una lista de criterios y evaluación concretos, en los cuales, se examina la presencia o ausencia de los mismos a través de una escala dicotómica, es decir, que acepta solo dos alternativas: si, no (Pérez, 2018). Este instrumento se llena junto con el jefe del área de crédito y cobranzas del Banco del Austro, agencia Ambato.
- **Guía de entrevista:** consiste en recoger información a través del punto de vista personal del entrevistado por medio del intercambio verbal entre el entrevistado y el investigador (Quipas, 2021). La entrevista se aplica al gerente del Banco del Austro, agencia Ambato.

- **Cuestionario de encuesta:** es un conjunto de preguntas organizadas sobre una o más variables (Fernández R. , 2021). En esta investigación se ha estructurado un cuestionario con preguntas cerradas, las cuales, contienen categorías u opciones de respuesta que han sido delimitadas de forma previa. Este cuestionario está dirigido a los funcionarios del área de crédito y cobranzas del Banco del Austro, agencia Ambato.

## 2.2. Análisis e interpretación de resultados

### Resultados de la entrevista al gerente

A continuación, se da a conocer los resultados de la entrevista al gerente del Banco del Austro Agencia Ambato, donde se evidenció lo siguiente:

**Pregunta 1:** Según su criterio, ¿cuál es la situación actual del área de crédito y cobranzas del Banco del Austro?

- En la actualidad el área de crédito y cobranza del Banco del Austro Agencia Ambato efectúa una gestión un poco deficiente, los funcionarios de esta área no han logrado efectuar una total recuperación de créditos, porque el Banco ofreció préstamos a clientes sin una investigación profunda, de igual manera existe el riesgo de no cobro por las condiciones económicas actuales del país.

**Pregunta 2:** ¿Existen manuales de políticas y procesos para la gestión de créditos y cobranzas en la entidad?

- El Banco del Austro, agencia Ambato posee un instructivo de información y aplicación obligatoria para los funcionarios que se encuentran involucrados en el proceso de crédito, el mismo que indica cada uno de los movimientos y operaciones que ellos siguen para la realización de los procesos de crédito, por tal motivo se exige el cumplimiento del mismo para brindar un

servicio óptimo de atención a clientes que requieran un crédito bajo cualquiera de las modalidades.

**Pregunta 3:** ¿Qué tipos de políticas se aplican para la aprobación de créditos?

- Para la aprobación de créditos el Banco del Austro Agencia Ambato se aplican las políticas que se indican, a continuación: análisis personalizado de los clientes solicitantes de acuerdo a los parámetros establecidos, la cartera de los clientes contienen información verificada y actualizada, la autorización de crédito la realiza el subgerente de crédito, por lo que es su completa responsabilidad la asignación, esto permite tener una mayor eficacia, a todo crédito sin excepción se imprime el pagare a fin de tener documentos de respaldo del crédito el mismo que es firmado por el cliente, cónyuge y garante.

**Pregunta 4:** ¿Cuál es el proceso para el otorgamiento de créditos en la entidad?

- El proceso que realiza el Banco del Austro para otorgar créditos a los clientes/solicitantes se encuentra establecido en los diferentes instructivos de la entidad, donde en: primera instancia se realiza una precalificación-calificación solicitante, cónyuge y garante; luego se verifica la información de la solicitud de crédito; a continuación, se aprueba el crédito, se notifica el resultado de la solicitud de crédito al cliente/cónyuge y garante.

**Pregunta 5:** ¿Cuál es el porcentaje de cartera vencida existente en la entidad?

- El porcentaje que ha alcanzado la cartera vencida es bastante alto en el Banco del Austro Agencia Ambato, la gestión de crédito y cobranza se vio duramente afectada en esta entidad a causa del COVID-19; puesto que esta pandemia ha dejado sin empleo a varios clientes que mantienen créditos, lo que provoca que éstos pierdan la capacidad de pago de sus deudas.

**Pregunta 6:** ¿Cómo se ve afectada la Recuperación de cartera vencida en la entidad?

- La recuperación de cartera del Banco del Austro Agencia Ambato, se ve afectada cuando los asesores de crédito de esta entidad bancaria no realizan una oportuna evaluación, seguimiento y control de los pagos pendientes del cliente, es decir, existe una deficiente gestión crediticia donde se encaminen suficientes esfuerzos para lograr un pronto pago y la cancelación total de las deudas pendientes de los socios que provoca una cartera vencida y, por consiguiente, la iliquidez.

**Pregunta 7:** ¿Qué factores cree usted que deberían aplicar para una disminución en una cartera vencida?

- Los factores a aplicar para la disminución de una cartera vencida en el Banco del Austro Agencia Ambato son: mejoramiento del proceso de gestión de crédito, ofrecer a los clientes la posibilidad de pagar por diferentes métodos que les ayude a cancelar sus deudas, proporcionar vías de comunicación directa tanto con el socio y garante

**Pregunta 8:** ¿Qué posible solución considera usted necesaria aplicar para mejorar la gestión de crédito y cobranzas en la entidad?

- Sin duda la solución más viable para mejorar la gestión de crédito y cobranzas en el Banco del Austro, agencia Ambato es elaborar un Modelo de Gestión que permite fortalecer el área de Crédito y Cobranza de la institución financiera

**Pregunta 9:** ¿Considera usted que la aplicación de un modelo de gestión permite fortalecer el área crédito y cobranza?

- El disponer de un Modelo de gestión en el Banco del Austro, agencia Ambato facilita una eficiente recuperación, además, sirve para que la

entidad tenga mayor posibilidad de colocar dinero a la colectividad y que los mismos posean el debido sustento para ser recuperados en el plazo establecido y dentro de las condiciones del préstamo concedido.

### Resultados de la encuesta dirigida a los funcionarios

En el presente apartado se presentan los resultados obtenidos a través de la encuesta aplicada a los funcionarios del Banco del Austro, Agencia Ambato:

**Pregunta 1:** A su criterio ¿Cómo califica el proceso de crédito existente en el Banco del Austro?

Tabla 2. Respuestas pregunta 1 de la encuesta

Alternativa de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Eficiente	2	25%
Deficiente	6	75%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaborado a partir de la encuesta a funcionarios del Banco del Austro Agencia Ambato

**Interpretación:** El 75% de los encuestados indica que el proceso de crédito existente en el Banco del Austro es deficiente, mientras que el 25% considera que es eficiente. La mayoría de los funcionarios que laboran en el área de crédito y cobranza manifiesta que las actividades que realizan son deficientes en dicha entidad bancaria.

**Pregunta 2:** ¿El Banco del Austro posee políticas y procedimientos para el otorgamiento de créditos?

Tabla 3. Respuestas pregunta 2 de la encuesta

Alternativa de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	1	12%
No	7	88%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaborado a partir de la encuesta a funcionarios del Banco del Austro Agencia Ambato

**Interpretación:** El 88% de los encuestados afirma que el Banco del Austro de la agencia Ambato no posee políticas y procedimientos para el proceso de

otorgamiento de créditos, en cambio el 12% menciona que sí. La mayor parte de los funcionarios indica que la entidad bancaria no posee políticas y procedimientos que les ayude a efectuar una apropiada gestión.

**Pregunta 3:** ¿Qué tipo de crédito ofrece la entidad?

Tabla 4. Respuestas pregunta 3 de la encuesta

Alternativa de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Crédito de consumo	4	50%
Microcrédito	0	0%
Crédito vehicular	3	37%
Crédito hipotecario	0	0%
Otros	1	13%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaborado a partir de la encuesta a funcionarios del Banco del Austro Agencia Ambato

**Interpretación:** El 50% de los funcionarios manifiestan que uno de los tipos de créditos que ofrece el Banco del Austro es el de consumo, el 37% señala que es el crédito vehicular y el 13% menciona que ofrece otros créditos. La mitad de las personas que fueron encuestadas aseveran que la entidad oferta mayor cantidad de créditos de consumo, cabe señalar que esta, también, ofrece otros créditos.

**Pregunta 4:** ¿Conoce las 5<sup>cs</sup> de crédito que garantiza mejor control de expedientes mejor control en colocación de crédito?

Tabla 5. Respuestas pregunta 4 de la encuesta

Alternativa de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	2	25%
No	6	75%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaborado a partir de la encuesta a funcionarios del Banco del Austro Agencia Ambato

**Interpretación:** El 75% de los involucrados del área de crédito y cobranza desconocen que son las 5<sup>cs</sup> de crédito que garantiza mejor control de expedientes mejor control en colocación de crédito, mientras que el 25% asegura que si conoce que son. Existe una alta cantidad de funcionarios que desconoce que son las 5<sup>cs</sup>, lo cual, evidencia que el Banco del Austro, agencia Ambato no se

respalda en este lineamiento para garantizar un mejor control de los expedientes y tener un mejor control en la colocación de crédito que ayuda a la previsión de riesgo de crédito.

**Pregunta 5:** ¿Cómo calificaría el tiempo en que demoran en evaluar la solicitud de crédito?

Tabla 6. Respuestas pregunta 5 de la encuesta

Alternativa de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	1	12%
Bueno	1	12%
Regular	3	38%
Malo	3	38%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaborado a partir de la encuesta a funcionarios del Banco del Austro Agencia Ambato

**Interpretación:** El 38% de los encuestados indica que el tiempo en que tardan en evaluar la solicitud de crédito es malo, otro 38% menciona que es regular, un 13% señala que es bueno y, por último, el 12% afirman que es excelente. Una gran cantidad de funcionarios consideran que el tiempo en que se demoran para realizar la evaluación de cada una de las solicitudes de los clientes del Banco del Austro, agencia Ambato es malo, por tanto, la gestión que efectúan es deficiente con respecto a esta actividad.

**Pregunta 6:** ¿Una vez aprobado el crédito cuál ha sido el destino del dinero?

Tabla 7. Respuestas pregunta 6 de la encuesta

Alternativa de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Se ha cumplido con lo solicitado	3	37%
Ha sido utilizado para otros fines	5	63%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaborado a partir de la encuesta a funcionarios del Banco del Austro Agencia Ambato

**Interpretación:** El 63% de los colaboradores del Banco del Austro, Agencia Ambato señala que una vez aprobado el crédito el destino del dinero se ha sido utilizado para otros fines; por otra parte, el 37% dice que se ha cumplido con lo solicitado. La mayoría de los encuestados asegura que las personas que solicitan

los créditos utilizan el dinero para otros fines que no son los indicados en la solicitud de crédito, y mencionan que conocen de este asunto porque lo han observado en personas cercanas.

**Pregunta 7:** ¿Con que frecuencia se entrega el informe al superior sobre los créditos concedidos?

Tabla 8. Respuestas pregunta 7 de la encuesta

Alternativa de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Semanal	1	12%
Quincenal	2	25%
Mensual	2	25%
Semestral	3	38%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaborado a partir de la encuesta a funcionarios del Banco del Austro Agencia Ambato

**Interpretación:** El 38% de los funcionarios del área de crédito y cobranza afirman que se entrega el informe al superior sobre los créditos concedidos de manera semestral, el 25% dice que se lo hace de forma mensual, otro 25% señala que es quincenal y un 12% manifiesta que se lo realiza de manera semanal. Casi la mitad de los encuestados asegura que el informe de créditos concedidos es entregado a su superior para su verificación y aprobación de manera semestral.

**Pregunta 8:** ¿El Banco del Austro posee políticas y procedimientos para cobranzas?

Tabla 9. Respuestas pregunta 8 de la encuesta

Alternativa de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	3	37%
No	5	63%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaborado a partir de la encuesta a funcionarios del Banco del Austro Agencia Ambato

**Interpretación:** El 63% de los trabajadores del Banco del Austro, agencia Ambato afirma que la entidad bancaria no posee políticas y procedimientos para cobranzas; mientras que el 37% indica lo contrario. La mayoría de los encuestados asegura que la entidad no dispone de políticas y procedimientos, por

tal razón los funcionarios no llevarían a cabo una eficiente gestión en el área de crédito y cobranza.

**Pregunta 9:** ¿Considera que las políticas y procedimientos de cobranzas se cumplen?

Tabla 10. Respuestas pregunta 9 de la encuesta

Alternativa de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	1	12%
Frecuentemente	2	25%
Nunca	5	63%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaborado a partir de la encuesta a funcionarios del Banco del Austro Agencia Ambato

**Interpretación:** El 63% de los funcionarios considera que nunca las políticas y procedimientos de cobranzas se cumplen, el 25% por su parte señala que frecuentemente se cumplen y el 12% indica que siempre se cumplen. La mayoría de los encuestados asegura que el Banco del Austro Agencia Ambato nunca cumple con las políticas y procedimientos, puesto que la entidad bancaria no dispone de un modelo de gestión, por ende, no posee de un elemento primordial para efectuar una gestión de cobranza eficiente y adecuada.

**Pregunta 10:** ¿Una vez otorgado el crédito le dan el seguimiento necesario para el cobro del mismo?

Tabla 11. Respuestas pregunta 10 de la encuesta

Alternativa de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	1	12%
Frecuentemente	2	25%
Nunca	5	63%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaborado a partir de la encuesta a funcionarios del Banco del Austro Agencia Ambato

**Interpretación:** El 63% de los encuestados mencionan que una vez otorgado el crédito nunca le dan el seguimiento necesario para el cobro del mismo; por otro lado, el 25% de los colaboradores del Banco del Austro Agencia Ambato señala

que dan un frecuente seguimiento y el 12% manifiesta que siempre realizan un seguimiento. La mayoría de los funcionarios del área de crédito y cobranza asevera que nunca dan un seguimiento a los clientes que mantienen créditos con la entidad bancaria, lo cual, impide que se logre efectuar una oportuna recuperación de cartera y en consecuencia exista una gran cantidad de clientes que tienen pagos vencidos.

**Pregunta 11:** ¿Con qué frecuencia se presentan los reportes de colocación y recuperación de crédito?

Tabla 12. Respuestas pregunta 11 de la encuesta

Alternativa de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Diario	1	12%
Semanal	2	25%
Quincenal	2	25%
Mensual	2	25%
Otro	1	13%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaborado a partir de la encuesta a funcionarios del Banco del Austro Agencia Ambato

**Interpretación:** El 25% de los trabajadores señala que la frecuencia con la que se presentan los reportes de colocación y recuperación de crédito es mensual, otro 25% precisa que, de manera quincenal, un 25% indica que semanalmente, el 13% menciona que en otra frecuencia y, finalmente, el 12% afirma que diariamente. La cuarta parte de los encuestados que laboran en el Banco del Austro y pertenecen al área de crédito y cobranza aseveran que presentan los reportes de colocación y recuperación de crédito cada mes, lo cual, ocasiona la acumulación de los mismos.

**Pregunta 12:** ¿Cuál es el motivo del retraso en el pago de las obligaciones?

Tabla 13. Respuestas pregunta 12 de la encuesta

Alternativa de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Falta de efectivo	2	25%
No se acuerda la fecha de pago	2	25%
Deficiente gestión por parte del Banco	4	50%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaborado a partir de la encuesta a funcionarios del Banco del Austro Agencia Ambato

**Interpretación:** El 50% de los funcionarios del área de crédito y cobranza del Banco del Austro agencia Ambato afirma que el motivo del retraso en el pago de las obligaciones es la deficiente gestión por parte del Banco, el 25% indica que no se acuerda de la fecha de pago y otro 25% es menciona que esto sucede porque los clientes no tienen efectivo. La mitad de las personas que fueron encuestadas señalan que el retraso en los pagos es consecuencia de la deficiente gestión que realizan los funcionarios para recuperar cartera vencida.

### Resultados de la lista de cotejo

De acuerdo a la lista de cotejo aplicada al subgerente de crédito del Banco del Austro Agencia Ambato se dan a conocer los siguientes resultados:

Cuadro 2. Resultados de la lista de cotejo

N°.	Ítems	Cumple		Observaciones
		Si	No	
1.	El Socio/Solicitante se acerca a las instalaciones del Banco a pedir información para obtener un crédito.	x		Hay personas que optan por revisar la información que está a disposición del público en las distintas plataformas de internet a las que tienen acceso, así revisan información desde cualquier lugar en el que se encuentren.
2.	El Oficial de crédito le proporciona la información necesaria	x		Información facilitada es clara de modo que el socio cumpliría con toda la documentación solicitada por el Banco
3.	Verificación si el solicitante posee cuenta en el Banco	x		Se verifica que el solicitante posea una cuenta, la cual, le permita adquirir cualquier tipo de crédito que ofrece la entidad para aquellos que son clientes.
4.	Si no posee se le entrega los requisitos para la apertura	x		En el caso de que el solicitante del crédito no posee una cuenta con el Banco se le entrega los requisitos para la respectiva apertura y el pre impreso de la cartola.
5.	Entrega de los Requisitos de crédito	x		En el caso de que el solicitante del crédito ya posee una cuenta con el Banco se le entrega los requisitos para la respectiva apertura y el pre impreso de la cartola; si el socio ya tiene una cuenta de ahorros se omite este procedimiento y se le entrega una solicitud de crédito para que esta sea llenada según sus necesidades.
6.	El socio realiza la solicitud de crédito de acuerdo a su necesidad		X	No siempre el socio realiza su solicitud de crédito según sus verdaderas necesidades, puesto que el destino del dinero otorgado suele ser utilizado para fines diferentes a los indicados en la solicitud.
7.	Se da a conocer el monto y las condiciones según el tipo	x		La entidad da a conocer al socio el monto y las condiciones que este cumple según el tipo de

	de crédito solicitado			crédito solicitado, sin embargo, dichas condiciones no se cumplen a cabalidad por el deudor, por tal motivo existe incumplimiento en las condiciones de pago indicadas por el Banco
8.	Se realiza un análisis en la libreta del movimiento económico.		X	Por lo general no se efectúa un análisis en la libreta del movimiento económico que realiza el socio, lo cual, indica una deficiente gestión por parte de los funcionarios al no verificar los movimientos realizados por el socio, el mismo que le sirva para conocer los ingresos que tiene el solicitante y la capacidad de pago.
9.	Se recibe la documentación y se verifica que este completa	X		En el Banco se recibe la documentación y se verifica que está se encuentre completa, en el caso de estar incompleta se indica al socio la novedad presentada, para proceder con la regularización de la misma.
10.	Se verifica la accesibilidad al crédito a través de un análisis detallado al Deudor y Garante por el Subgerente de Crédito		X	
11.	Si el socio cumple con los requerimientos el Subgerente de Crédito procede a emitir el reporte de calificación y certificación de la central de riesgos.	X		
12.	De ser el caso se indica de forma oportuna que es necesario un encaje respecto al crédito solicitado	X		
13.	Se procede a una inspección ocular para verificar la información entregada por el deudor y garante.	X		
14.	Se realiza una evaluación y aprobación por parte del comité de crédito	X		
15.	Se llama al cliente y garantes para formalizar garantías y pagares	X		
16.	Se emite y firma los documentos que garantizan su cobro	X		
17.	El Gerente autoriza el desembolso	X		
18.	Se procede a ingresar la documentación del crédito al sistema de la entidad	X		
19.	Se archiva los documentos.	X		
20.	Se realizar gestiones de cobro en caso de retraso y morosidad.		X	En la institución financiera en mención se realizar gestiones de cobro en caso de retraso y morosidad, para evitar la recuperación de cartera y para esto el oficial de crédito realiza la cobranza inicial vía telefónica, cuando el socio ha caído en mora, desde el primer día de la fecha pactada para el pago

21.	La recuperación de cartera se realiza en función de los siguientes juicios:			
	a) La cobranza inicial se realiza vía telefónica, cuando el socio ha caído en mora, desde el primer día de la fecha pactada para el pago con una cuota vencida	X		En la institución financiera en mención se realizan gestiones de cobro vía telefónica cuando el socio ha caído en mora. La gestión de cobro se efectúa desde el primer día de la fecha pactada para el pago.
	b) Transcurridos cinco días de mora, se procede a notificar en forma escrita y entregara al cliente, para indicar la fecha de cancelación de la cuota vencida y, también, se hace llegar la notificación al garante		X	No se procede a notificar en forma escrita ni directa al cliente, con la fecha de cancelación de la cuota vencida y peor aún al garante.
	c) La segunda notificación se realiza a los 10 días de atraso		X	No se entrega de forma oportuna la notificación de atraso
	d) A los veinte días de atraso se le envía una tercera notificación suscrita por el Jefe de Agencia		X	No se entrega de forma oportuna la notificación de atraso
	e) A los treinta días (30) se envía al Asesor Legal Externo para que ejecute el proceso extra – judicial		X	
	f) A los sesenta días se inicia el proceso judicial con el Asesor Legal Externo.		X	

Fuente: elaborado a partir de la lista de cotejo

De acuerdo a lo indicado, se ha evidenciado que la gestión que ha desarrollado la entidad bancaria se cumple en su mayor parte, más aún esto no significa que esta sea eficiente, por lo tanto, se diseña un modelo de gestión que incluya estrategias por segmentos para la Gestión del Departamento de Crédito y Cobranza de la institución financiera.

### **Caracterización de la empresa**

En este proyecto, se toma como base la información del Banco del Austro de la sucursal del cantón Ambato, como se describe, a continuación:

## Datos generales de la entidad

- Banco del Austro S.A, Agencia Ambato
- Dir: Calle Juan León Mera 6-24 e/ Sucre y Bolívar

## Productos crediticios

Los productos de crédito que ofrece a sus clientes el Banco del Austro son los siguientes:

Cuadro 3. Productos crediticios del Banco del Austro

Tipo de crédito	Segmento de crédito
Comercial	Productivo corporativo Productivo empresarial Productivo PYMES Comercial ordinario Comercial prioritario corporativo Comercial prioritario empresarial Comercial prioritario PYMES
Consumo	Consumo ordinario Consumo prioritario
Educativo	Educativo
Vivienda	Vivienda de interés público Inmobiliario
Microcrédito	Microcrédito Acumulación Simple Microcrédito Acumulación Ampliada

Fuente: tomado del Banco del Austro

## Misión

“Nuestra razón de ser son nuestros clientes. La pasión por servirles más allá de sus expectativas nos convierte en el banco local más nacional del país y nos impulsa a crear valor de forma integral a nuestros clientes, funcionarios, accionistas y comunidades”.

## Visión

“Seremos un banco centrado en nuestros clientes, ofreciéndoles una experiencia de banca física y digital altamente eficiente que logre superar sus expectativas

siempre. De esta forma nos convertiremos en uno de los bancos más importantes del Ecuador en términos de tamaño, alcance nacional y creación de valor para todos nuestros grupos de interés”.

## Valores corporativos



Fuente: Tomado del Banco del Austro (2020)

## Objetivos estratégicos

Cuadro 4. Objetivos estratégicos del Banco del Austro

Finanzas	1. Duplicar el tamaño del Banco gerenciado la exposición al riesgo.
Clientes	2. Alcanzar el top diez de bancos privados con mayor satisfacción al cliente.
Procesos Internos	3. Ser una plataforma de servicios y procesos digitales que habilite la mejor experiencia para nuestros clientes.
Aprendizaje y desarrollo	4. Alcanzar el top diez del mejor lugar para trabajar a nivel de bancos.

Fuente: tomado del Banco del Austro

## Propuesta

**Tema:** Estrategias para la Gestión del Departamento de Crédito y Cobranza de las Instituciones Financieras

El más importante y principal instrumento de liquidez de una entidad bancaria es el crédito y la cobranza; más aún, si este proceso se basa en un control eficiente

que contribuya en la reducción del riesgo de cartera vencida. Contar con políticas, procedimientos y estrategias actualizadas que tengan la finalidad de lograr una cobranza efectiva y de calidad es lo que se propone a los directivos del Banco del Austro, agencia Ambato.

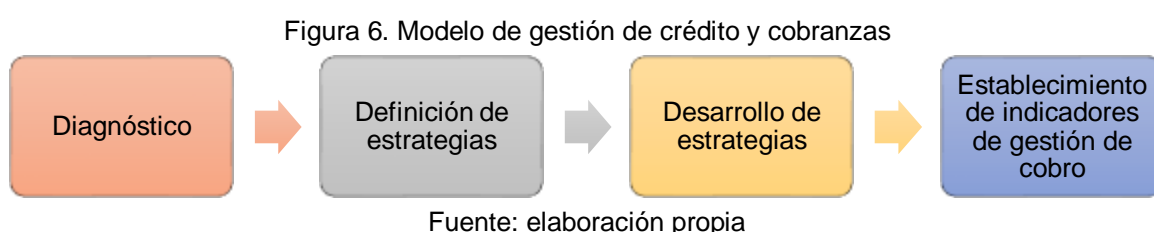
Cabe mencionar que el riesgo crediticio es una de las debilidades que se encuentran en una operación al momento de otorgar un crédito, este riesgo se lo encuentra en toda negociación financiera, el evitarlo es una prioridad, pero esto es casi imposible, lo que se realizaría es un mejor análisis de la capacidad crediticia de los clientes, acompañado de un adecuado manejo de políticas, procesos y procedimientos que sean implementados en cada institución, gestionarlos para que el principal objetivo sea transformar el riesgo en una oportunidad que contribuya a generar una mejor rentabilidad.

Por otra parte, una de las causas que ocasiona el incremento del riesgo de cartera en mora de los distintos segmentos es la falta de seguimiento al destino del crédito que el cliente da en la agencia Ambato, es por ello que la presente propuesta se plantea elaborar estrategias para mejorar la gestión del Departamento de Crédito y Cobranza del Banco del Austro.

## CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

### 3.1. Modelo de gestión

El modelo de gestión propuesto consta de cuatro pasos, el primero parte de un diagnóstico situacional del área de crédito y cobranzas del Banco del Austro, agencia Ambato; a continuación, se definen estrategias en función del diagnóstico efectuado, luego se desarrollan cada una de las estrategias establecidas; finalmente, se establecen indicadores para evaluar los cambios y progresos que se logren al implementar el modelo propuesto.



### 3.2. Diagnostico interno

En este punto se analiza la cartera del Banco del Austro Agencia Ambato en el periodo enero-diciembre 2020; además, se realiza un análisis FODA, en el cual, se especifican las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la entidad con enfoque al área de crédito y cobranzas.

#### Análisis de cartera

En la tabla 14 se observa el comportamiento de la cartera de crédito del Banco del Austro Agencia Ambato:

Tabla 14. Cartera del Banco del Austro Ambato enero – diciembre 2020

<b>MES</b>	<b>POR VENCER TOTAL</b>	<b>NO DEVENGA</b>	<b>VENCIDO</b>	<b>TOTAL CARTERA</b>
Enero	49.420.359,38	1.028.798,36	297.137,83	50.746.295,57
Febrero	49.717.969,59	984.615,12	305.484,10	51.008.068,81
Marzo	46.766.022,41	3.155.005,12	396.320,77	50.317.348,30
Abril	48.831.631,70	546.519,24	299.624,84	49.677.775,78
Mayo	48.668.303,85	466.887,09	364.327,40	49.499.518,34
Junio	51.011.888,52	421.599,28	310.340,42	51.743.828,22
Julio	50.093.138,77	409.989,45	278.535,77	50.781.663,99
Agosto	49.645.987,94	381.062,12	224.344,49	50.251.394,55
Septiembre	49.593.036,70	349.485,05	191.288,96	50.133.810,71
Octubre	51.978.196,92	458.216,77	183.388,09	52.619.801,78
Noviembre	54.149.607,39	345.570,39	246.301,58	54.741.479,36
Diciembre	54.109.466,47	342182,84	244085,56	54.695.734,87
%	98,93%	0,63%	0,45%	100,00%

Fuente: tomado de la base de datos del Banco del Austro Agencia Ambato.

Los resultados muestran que a diciembre del año 2020 la cartera total del Banco del Austro Agencia Ambato alcanzó un monto de \$ 54.695.734,87 de dólares, de los cuales, el 98.93% lo concentra la cartera por vencer, la cartera que no devenga 0.63%, mientras que lo vencido representa el 0.45% de la cartera total.

En la tabla 15 se muestra el porcentaje de mora de la cartera total del Banco del Austro Agencia Ambato, para los cual, se dividió el total de la cartera para la cartera improductiva:

Tabla 15. % en mora del Banco del Austro Ambato enero – diciembre 2020

MES	TOTAL CARTERA	CARTERA IMPRODUCTIVA	% MORA
Enero	50,746,295.57	1,325,936.19	2.61%
Febrero	51,008,068.81	1,290,099.22	2.53%
Marzo	50,317,348.30	3,551,325.89	7.06%
Abril	49,677,775.78	846,144.08	1.70%
Mayo	49,499,518.34	831,214.49	1.68%
Junio	51,743,828.22	731,939.70	1.41%
Julio	50,781,663.99	688,525.22	1.36%
Agosto	50,251,394.55	605,406.61	1.20%
Septiembre	50,133,810.71	540,774.01	1.08%
Octubre	52,619,801.78	641,604.86	1.22%
Noviembre	54,741,479.36	591,871.97	1.08%
Diciembre	54,695,734.87	586,268.40	1.07%

Fuente: tomado de la base de datos del Banco del Austro Agencia Ambato.

Los resultados muestran que existió una mayor concentración de mora en el mes de marzo, pues alcanzó el 7.06%, su cartera improductiva fue \$ 3,551,325.89; sin embargo, en los meses posteriores disminuyó, el mes de diciembre cierra con el 1.07% de mora con una cartera improductiva de \$ 586,268.40.

### **Análisis FODA**

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) constituye un instrumento que sirve para identificar las fortalezas y oportunidades que posee el Banco del Austro y contrastar con sus debilidades y amenazas. Los primeros se utilizan y los otros se eliminan. Con base en lo expuesto, la entrevista, encuesta y observaciones realizadas en el lugar, se identificaron los siguientes factores:

Tabla 16. Análisis FODA del Banco del Austro, Agencia Ambato

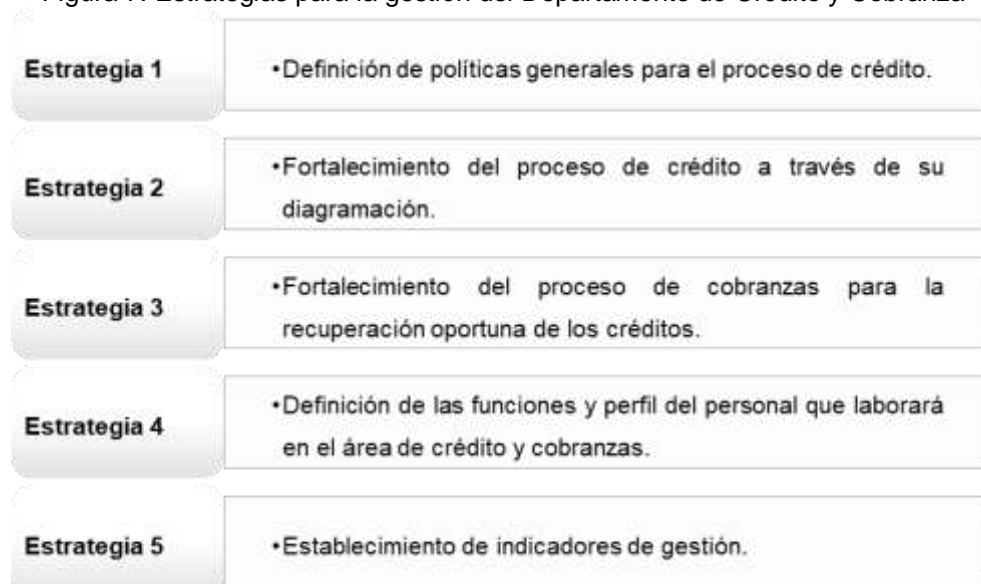
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>F1:</b> Posee infraestructura propia y renovada. <b>F2:</b> Variedad de productos crediticios. <b>F3:</b> Profesionales calificados. <b>F4:</b> Excelente ambiente laboral.	<b>D1:</b> Deficiente comunicación en el Departamento de Crédito y Cobranzas. <b>D2:</b> Demora durante el proceso de concesión y aprobación de crédito. <b>D3:</b> Falta de seguimiento del destino de los créditos concedidos. <b>D4:</b> Incremento de la cartera vencida. <b>D5:</b> Inexistencia de planes de capacitación para los colaboradores.
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>O1:</b> Alta demanda insatisfecha de productos crediticios. <b>O2:</b> Uso de medios digitales para realizar transacciones financieras. <b>O3:</b> Buena imagen del Banco a nivel nacional.	<b>A1:</b> Gran cantidad de competidores en el sector financiero. <b>A2:</b> Inestabilidad económica y política en el Ecuador. <b>A3:</b> Ocurrencia de desastres naturales, pandemias, otros.

Fuente: elaborado a partir de la entrevista, encuesta y lista de cotejo aplicada en esta investigación.

### 3.3. Definición de estrategias

En función de los análisis realizados, en el siguiente gráfico se describen las estrategias propuestas para mejorar la gestión del Departamento de Crédito y Cobranza de la entidad en análisis:

Figura 7. Estrategias para la gestión del Departamento de Crédito y Cobranza



Fuente: elaboración propia

### **3.4. Desarrollo de las estrategias propuestas**

**Estrategia 1:** Definición de políticas generales para el proceso de crédito.

#### **1.- Objetivo**

- Establecer las directrices necesarias que agilite y facilite el proceso ejecutado para la concesión de los diferentes tipos de crédito que el Banco del Austro ofrece.

#### **2.- Alcance**

- Las políticas y procedimientos establecidos son aplicados por todos los funcionarios involucrados en el proceso de otorgación de créditos.

#### **3.- Responsabilidades**

- El Comité de Crédito, Gerencia General, Jefes de Agencias, Jefe de Negocios, Jefe de Operaciones y funcionarios del área tienen la atribución de proponer cambios a las políticas de crédito a través del Comité de Administración de Riesgos, en la perspectiva de mejorar la competitividad y fortalecer la administración integral del riesgo crediticio de la entidad.

El Comité de Crédito da seguimiento a la aplicación y el cumplimiento de las políticas y límites establecidos en este Manual. Constituye su objetivo el de proveer pautas estratégicas aplicadas a la administración del riesgo de crédito, con el fin de estandarizar y regular la gestión de crédito en el Banco.

#### **1. Políticas de crédito**

##### **Exposición de un solo sujeto de crédito**

- Todo sujeto de crédito de manera individual o en sociedad conyugal accede hasta 4 operaciones crediticias directas. Con relación a las garantías el cliente de manera individual otorga hasta 2 obligaciones indirectas. En sociedad conyugal, mantienen hasta 3 obligaciones

indirectas. Las excepciones a la presente política se determinan en las fichas de producto.

- La suma total de las obligaciones directas que tiene la persona natural o jurídica no supera el 1% del patrimonio técnico de la entidad, el cual, se calcula al cierre del ejercicio anterior al de la aprobación del crédito.
- Si se trata de personas que integran una misma unidad familiar (habiten en una misma vivienda, o, dependan de la misma actividad económica) el límite del crédito se establece en función de la capacidad de cancelación que tenga la unidad familiar en su conjunto y nunca mayor al 1,50% del patrimonio técnico de la entidad.
- Se otorga créditos a personas cuya edad sea cubierta por el Seguro de desgravamen; y en el caso de clientes recurrentes y que hayan mantenido un historial crediticio aceptable se otorga créditos hasta los 85 años siempre y cuando renuncie al seguro de desgravamen.

### **Personas vinculadas**

- a) Las personas jurídicas, en las cuales, los administradores o funcionarios que aprueban operaciones de crédito de una entidad financiera posean de forma directa o indirecta más del 3% del capital de dichas sociedades.
- b) Las personas jurídicas en las que los cónyuges, convivientes, y demás parientes que se encuentren dentro del segundo grado de consanguinidad o primero de afinidad de los administradores o funcionarios que aprueban las operaciones de crédito de la entidad bancaria, tengan acciones por un 3% o más del capital de dichas sociedades.
- c) Las empresas donde los representantes legales, directivos o funcionarios del Banco posean de forma directa o indirecta más del tres por ciento (3%) del capital de dicha organización.
- d) Los cónyuges o parientes del Gerente General, Jefes de Agencias, Jefes Departamentales y funcionarios vinculados de forma directa con los procesos de concesión y autorización de crédito del banco dentro del cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad.

## Elegibilidad y Requisitos de los Sujetos de Crédito

- a) Las personas naturales o jurídicas propietarias de micro, pequeñas y medianas empresas.
- b) Las personas naturales que perciben una renta fija mensual comprobable a través de documentos habilitados para el efecto (empleados y/o rentistas).
- c) Todos estos que demuestren las siguientes características:
  - Ser cliente del Banco del Austro.
  - No ser menor de 23 años, ni mayor al límite de edad establecido en la póliza de seguros.
  - Que ejecuten sus actividades empresariales en un sitio fijo y/o contar con al menos 12 meses estabilidad domiciliaria, restringidas dentro del área de influencia de las agencias operativas del Banco, o zonas declaradas como de interés de operaciones para la entidad.
  - Que desarrollen su actividad en los sectores de comercio, manufactura, servicios, agricultura o ganadería u otras actividades que no generen altos riesgos.
  - Que la administración y operación del negocio esté a cargo del solicitante o su cónyuge.
  - Que mantenga un ahorro o la base referencial de apalancamiento según las condiciones del producto de crédito a solicitar.
  - No ser deudor solidario de prestatario en mora ante Banco o en cualquier institución del sistema financiero y/o del sector comercial.
  - Disponer de capacidad de endeudamiento y pago.
  - Que la empresa, microempresa o negocio tenga como mínimo 12 meses de operación. (personas naturales y jurídicas).
  - Que la empresa, microempresa o negocio este al día en sus obligaciones tributarias, según las exigencias fiscales de cada segmento empresarial al que atiende el Banco. (personas naturales y jurídicas).
  - Que cuente con el nombramiento legalizado de su representante legal. (persona jurídica).

- Que cuente con la autorización del estamento establecido en sus estatutos para la contratación y tramitación del crédito. (persona jurídica).

### **Como requisitos generales:**

- Copia a colores de Cédula del deudor, cónyuge y/o codeudor solidario (personas naturales y jurídicas). En caso de estar en proceso de divorcio o separación, presentar información sumaria y/o disolución conyugal.
- Copia de la planilla de pago de uno de los tres servicios básicos, con una antigüedad máxima de 60 días.
- Para microcrédito al menos uno de los siguientes documentos: Registro Único de Contribuyentes (RUC), Régimen Simplificado para Emprendedores y Negocios Populares (RIMPE), declaraciones de Impuesto al Valor Agregado (IVA), facturas de compra, permisos, patentes, carné de la asociación a la que pertenece, copia del documento o contrato de arrendamiento que certifique la existencia de la actividad micro empresarial.
- Copia del predio urbano actualizado y/o escrituras del deudor y/o codeudor solidario y/o copia a colores de la matrícula del vehículo o contrato de compra venta.
- En caso de asociaciones legalizadas se solicita copia del acta de resolución donde se determina realizar la solicitud de crédito, nombramiento del representante legal, estatutos legalizados, RUC y declaración del IVA del último año y estados financieros del último año de manera semestral.
- Certificado de trabajo y/o rol de pagos /si es empleado/ del último mes. (personas naturales).
- Copia Certificada del nombramiento del Presidente y Gerente de la empresa o compañía (personas jurídicas).
- Copia Certificada de Balance General de la Empresa (personas jurídicas).

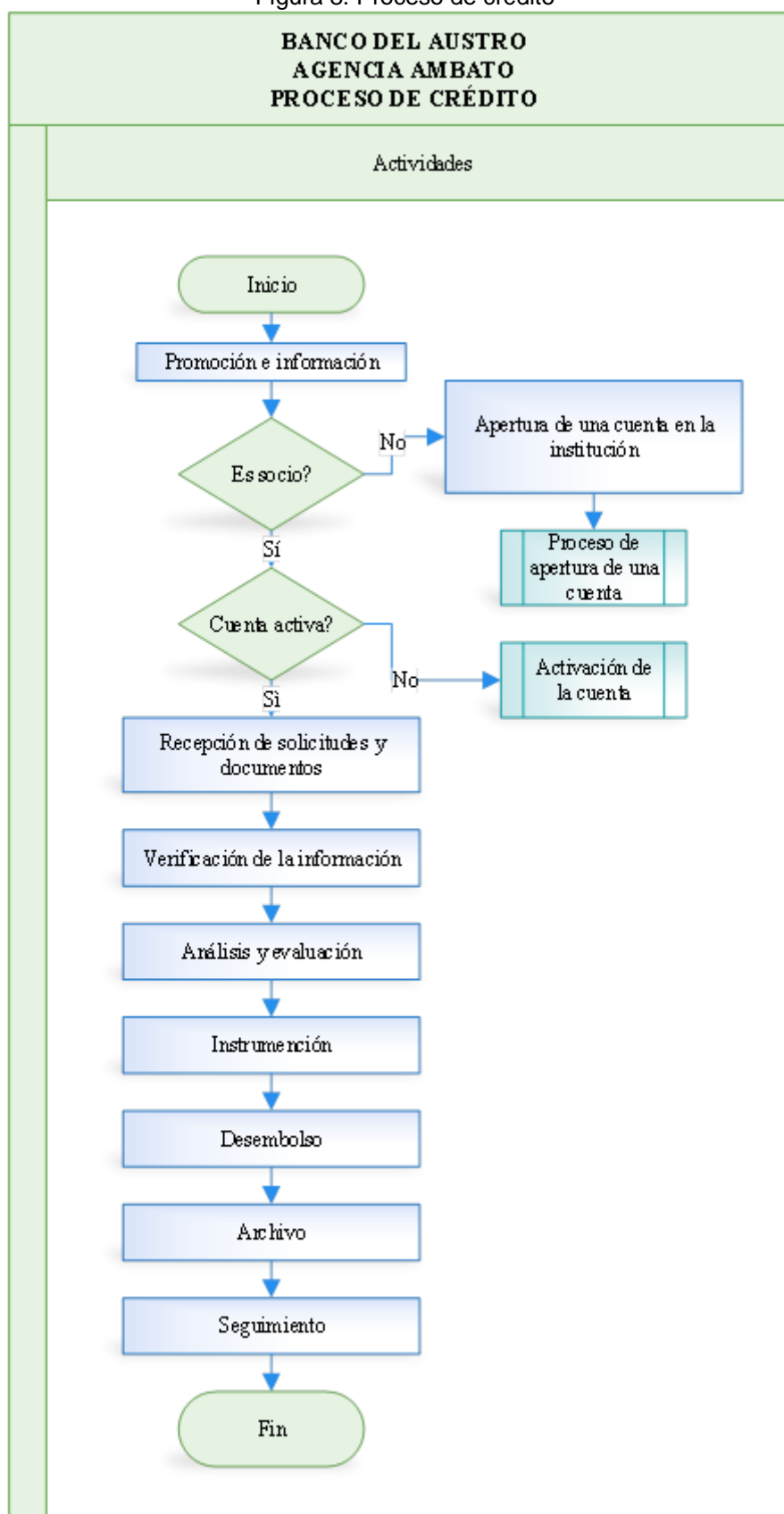
## **Monto de los Créditos**

- Se concede créditos por montos suficientes, de acuerdo a los requerimientos y necesidades de los solicitantes siempre y cuando se haya realizado un análisis exhaustivo de capacidad de pago, voluntad de pago, de la viabilidad del sector económico en que desarrolla sus actividades, del tipo de operación, garantías a satisfacción del Banco y de la rentabilidad de la entidad.
- El monto mínimo a conceder está determinado en cada producto y el máximo en un solo sujeto de crédito no excede el 1,5% del patrimonio técnico.
- Un cliente accede al monto máximo que otorga el Banco siempre y cuando no se encuentre en la categoría del numeral 3.5 Operaciones de Créditos Restringidas, demuestre capacidad de pago, y presente las garantías adecuadas; es el comité de crédito que dé la respectiva aprobación.
- El Ejecutivo de Crédito utiliza el modelo RIESGOS BANCARIOS, con el propósito de obtener el score del cliente y así contar con su información externa.
- Las operaciones de crédito que el Banco otorga con recursos externos, tienen sus propias limitaciones de acuerdo a la norma operativa de los segmentos de crédito de la entidad ya mencionados en este documento.
- Los montos máximos se establecen en los anexos adjuntos de cada producto.

**Estrategia 2:** Fortalecimiento del proceso de crédito a través de su diagramación.

A través de un diagrama se visualiza el flujo de procesos y el tratamiento de información, en este se realiza un análisis de los procesos de crédito:

Figura 8: Proceso de crédito



Fuente: elaboración propia

A continuación, se describe cada uno de los procesos de crédito:

Cuadro 5. Proceso promoción e información

Actividades	Descripción	Responsable	Documentos
Capacitación	Mantener capacitado al personal de Marketing.	Subgerente de Crédito Marketing	Material publicitario
Actualización de información	Mantener actualizada la información de los requisitos y productos del Banco.		
Promocionar	Promocionar en los negocios y en las oficinas del Banco los productos crediticios que ofrece.	Ejecutivo de crédito Promotor	
Verificar si es o no cliente	Constatar si la persona es o no cliente de la institución. En el caso de no ser cliente, solicitar que apertura una cuenta. En el caso de ser cliente, pero encontrarse con la cuenta inactiva, solicitar que realice la activación de la misma.	Ejecutivo de crédito Promotor	Actualización y/o registro de datos
Revisión historial crediticio	Sí es cliente de créditos recurrentes con buen historial, informar sobre los requisitos quirografarios e hipotecarios. Si es cliente nuevo, solicitar el certificado de no adeudar o de estar al día en los pagos	Ejecutivo de crédito	Certificado de crédito Requisitos de crédito
Solicita el crédito	Sí desea el crédito, informar sobre la carga financiera del crédito y entregar la solicitud al cliente.	Ejecutivo de crédito	Solicitud de crédito

Fuente: elaboración propia

Cuadro 6. Proceso Recepción de solicitudes y documentos

Actividades	Descripción	Responsable	Documentos
Recepción y verificación de la documentación	Receptar la documentación requerida y la solicitud de crédito para la concesión del crédito, de acuerdo al tipo de garantía. Verificar si la documentación está completa, caso contrario informar al cliente la información faltante.	Ejecutivo de Crédito	Documentación requerida
Llenar la bitácora	Llenar la bitácora de Tiempos de Crédito.	Ejecutivo de Crédito	Bitácora

Fuente: elaboración propia

Cuadro 7. Proceso Verificación de Información

Actividades	Descripción	Responsable	Documentos
Registro de la solicitud	Llegar el libro de registro de salidas	Ejecutivo de Crédito	Solicitud de crédito deudor y garante
Verificación de información y datos	Verificar la dirección del domicilio y elaborar el croquis en la solicitud de crédito		
Análisis del entorno	Analizar el entorno, situación económica y familiar que rodea al cliente. Si la vista no es aceptable informar al cliente que según las características de él no se da el crédito por el monto solicitado, y que se le facilita por un valor menor si desea para probar su capacidad de pago. Si la vista es aceptable, informar al cliente que se procede a evaluar y resolver su solicitud de crédito y se le comunica la decisión de forma oportuna.		

Fuente: elaboración propia

Cuadro 8. Proceso Análisis - Evaluación

Actividades	Descripción	Responsable	Documentos
Identificación de tipo de garantía	En el caso de ser hipotecaria, enviar los documentos del bien inmueble a hipotecar al abogado externo para la revisión. Marcar en la solicitud de crédito la verificación de la Matriz de investigación crediticia. En el caso de ser quirografario, marcar directo en la solicitud de crédito.	Ejecutivo de crédito	Estado económico Hoja consolidada de la central de riesgos
Actualización de la solicitud de crédito	Actualizar la solicitud de crédito en el sistema en base a la nueva información recopilada.	Ejecutivo de crédito	Solicitud de crédito
Ingresar al Modelo de Comportamiento y generar el reporte	Ingresar al programa de Modelo de Comportamiento o al Modelo de Originación. Ingresar datos del cliente. Generar el Reporte, en función criterio del Ejecutivo.	Ejecutivo de crédito	Cronograma de transparencia
Ingresar al programa ratios y generar reporte	Ingresar al programa la información requerida para realizar el análisis de las 5'C's de crédito e imprimir. Negada. Generar de forma automática la Hoja de Análisis y Resolución del crédito por las diferentes instancias, de las 5 C's de crédito, en función criterio del Ejecutivo, e imprimir.	Ejecutivo de crédito	
Archivar la documentación	Ordenar la documentación y realizar el mantenimiento clientes	Ejecutivo operativo	

Fuente: elaboración propia

Cuadro 9. Proceso Aprobación

Actividades	Descripción	Responsable	Documentos
Revisión de la documentación	Revisar que la documentación del expediente se encuentre conforme, completo y reúna los requisitos mínimos para un buen análisis crediticio y vaya a la instancia de aprobación. Cuando la documentación no está completa, llenar la bitácora de seguimiento y entregar al ejecutivo para que arregle los inconvenientes.	Supervisor de crédito  Ejecutivo de crédito	
Instancia de aprobación	Cuando la documentación está completa, se envía al expediente de crédito a la instancia de aprobación:		Análisis y Resoluciones del Crédito por las diferentes Instancias
	Crédito de vinculados: enviar al comité de crédito.	Comité de crédito	
	Crédito de empleados y conyugues: enviar al comité de crédito ampliado para su resolución.	Gerente general Subgerente de crédito	
	Monto hasta 5.000: enviar al Subgerente de Crédito o jefes de agencia para su resolución.	Subgerente de crédito	
	Monto hasta 10.000: enviar al comité de crédito local para su resolución.	Instancia de aprobación	
Resolución	Informar el resultado: aprobación del crédito o en el caso de negación, informar los motivos al cliente.	Ejecutivo de crédito	

Fuente: elaboración propia

Cuadro 10. Proceso Instrumentación

Actividades	Descripción	Responsable	Documentos
Verificación de documentos	<p>Con garantía quirografaria, verificar los documentos en el módulo “verificación documentos de solicitud” sistema.</p> <p>Con garantía hipotecaria: entregar la orden hipotecaria al cliente;</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Enviar la documentación hipotecaria y la orden al abogado;</li> <li>2. Receptar la escritura a favor del Banco.</li> <li>3. Revisar que el expediente tenga en regla la garantía a favor y la aprobación respectiva. Si existe algún problema, informar al cliente para que lo solucione.</li> </ol>	<p>Ejecutivo de crédito</p> <p>Subgerente de crédito</p> <p>Supervisor de crédito</p>	
Impresión de documentos	Imprimir los documentos que garantizan el crédito.	Ejecutivo de crédito	
Firma de documentos y legalización	<p>Solicitar la cédula original para proceder a legalizar los documentos del crédito.</p> <p>Legalizar los documentos que garantizan el crédito.</p> <p>Informar a los garantes sobre la responsabilidad asumida en el crédito.</p>	Ejecutivo de crédito	

Fuente: elaboración propia

Cuadro 11. Proceso Desembolso

Actividades	Descripción	Responsable	Documentos
Desbloqueo de fondos	Desbloquear los fondos acreditados por el crédito en la cuenta del cliente.	Ejecutivo de crédito	
Indicaciones al cliente	Recomendar al cliente el pago puntual de las cuotas del crédito.	Ejecutivo de crédito	
Entrega de pagare	Separar el pagare y entregar al jefe inmediato	Ejecutivo de crédito	Pagare
Elaboración del informe	Elaborar el informe para el custodio.	Subgerente de Crédito	Informe
Separación de documentos	Separar los contratos de mutuo y las licitudes de fondos.	Asistente de secretaría	Contratos Licitudes
Legalización	Legalizar los contratos de mutuo	Gerencia General	Contratos
Elaboración del informe	Elaborar el informe de licitud de fondos.	Asistente de secretaría	Informe

Fuente: elaboración propia

Cuadro 12. Proceso Archivo

Actividades	Descripción	Responsable	Documentos
Archivo	Entregar la carpeta con la documentación de respaldo del crédito al custodio. Separar la liquidación de crédito para ordenar en forma numérica.	Asistente de secretaría	Documentos del crédito legalizados
Archivar la liquidación	Ordenar la documentación de la carpeta según el registro de "documentos que sustentan el crédito"	Archivo	Documentos que sustentan el crédito
Verificación de la legalización	Verificar la legalización de los documentos. Si todo está en orden, proceder hacer firmar el registro de "documentos que sustentan el crédito" al Ejecutivo de Crédito; caso contrario, devolver al ejecutivo de crédito para que solucione el inconveniente.	Archivo	
Archivar	Colocar en orden la carpeta según el número de cliente en el archivo.	Archivo	

Fuente: elaboración propia

Cuadro 13. Proceso Seguimiento

Actividades	Descripción	Responsable	Documentos
Verificación del destino del crédito	Coordinar la verificación de los destinos del crédito. Enviar por mail la información al responsable de la verificación. Realizar la verificación del destino del crédito.	Subgerente de Crédito y cobranzas	
Seguimiento	Realizar el seguimiento del cumplimiento de la verificación del destino de los créditos.	Ejecutivo de crédito Supervisor de crédito	
Elaboración de informe	Elaboración y entrega de informes de verificación		
Revisión de la información	Revisar si todos los clientes cumplen con el destino del crédito.	Subgerente de Crédito y cobranzas	
Ingreso de información	Si cumplen con el destino del crédito, proceder a ingresar la información en Excel, y enviar a la Unidad de Riesgos. Caso contrario informar que el crédito se da de plazo vencido, dar por cancelado el crédito y solicitar el reembolso inmediato del dinero.	Subgerente de Crédito y cobranzas	
Archivar	Devolver a cada responsable de la verificación sus informes.	Responsable de verificación	

Fuente: elaboración propia

**Estrategia 3:** Fortalecimiento del proceso de cobranzas para la recuperación oportuna de los créditos.

### **Políticas generales**

- a) Es deber y responsabilidad de todo el personal involucrado en este proceso conocer y aplicar las normas y procedimientos vigentes, su desconocimiento no los libera de las sanciones que se impone por su inobservancia, conforme lo establece el reglamento interno de trabajo.
- b) Es obligación del personal involucrado en este proceso cumplir con las disposiciones de este manual respecto a la autorización, manejo, registro y control de las operaciones y de los documentos de soporte respectivos.
- c) Este manual es reformado en cualquier tiempo por iniciativa del Directorio, a petición de la Gerencia General, del Responsable de Proceso, de los involucrados en el proceso, por necesidad de optimizar el proceso o cuando existan cambios normativos.
- d) Los Oficiales de Negocio Banca Comercial y Privada, Ejecutivos Banca Comercial Minorista y Jefes de Agencia realizan gestiones de cobranza en todo momento hasta que se recupere dicha cartera y registrar en el sistema de cobranzas las gestiones realizadas después de efectuada la misma.
- e) Los Oficiales de Recuperaciones Banco y Auxiliares de Cobranza gestionan la malla asignada y registran en el sistema de cobranzas las gestiones realizadas después de efectuada la misma.
- f) Los Oficiales de Recuperaciones Banco, Auxiliares de Cobranza, Oficiales de Negocio Banca Comercial y Privada, Ejecutivos Banca Comercial Minorista y Jefes de Agencia usan las herramientas de recuperación que tiene el Banco del Austro S.A., tales como: llamadas telefónicas, mensajes SMS, mensajes WhatsApp, mensajes pregrabados, notificaciones por correo electrónico, cartas y visitas domiciliarias, todo esto de acuerdo a la etapa de morosidad de la cartera.
- g) Las notificaciones mediante cartas se realizan en los formatos establecidos por el Banco, las modificaciones de las mismas se gestionan por el Subgerente de Recuperaciones Banco y validadas por el Gerente

Nacional de Recuperaciones y Gerente Departamento Legal o su delegado.

- h) El Subgerente de Recuperaciones Banco, Gerente/Subgerentes de Recuperaciones Regional y Jefe de Recuperaciones Regional son responsables de la gestión de recuperación de la cartera banco.
- i) El Banco acredita a las empresas externas los honorarios por las gestiones efectivamente realizadas, registradas y documentadas, previa revisión de la Gerencia Nacional de Recuperaciones y del área de Control Interno y aprobación del Comité de Adquisiciones y Gastos.
- j) Las empresas externas llevan un registro de las gestiones de cobranza realizadas, en el formato establecido por el Banco del Austro S.A., dichas gestiones tienen respaldos físicos y digitales.
- k) Los costos por la gestión de cobranza banco se rigen a los valores determinados en el tarifario vigente emitido por el Ente de Control respectivo y los mismos son asumidos por el cliente.
- l) Es responsabilidad del Gerente Nacional de Recuperaciones solicitar al área de Tecnología la actualización de los Tarifarios para el cobro de las gestiones de cobranza banco emitidos por el ente de control en los sistemas correspondientes y al área de Organización y Procesos la publicación de los mismos.
- m) Los Oficiales de Recuperaciones Banco, Auxiliares de Cobranza del Banco, Oficiales de Negocio Banca Comercial y Privada, Ejecutivos Banca Comercial Minorista, Jefes de Agencias y Empresas Externas por ningún motivo reciben recursos en efectivo como pago de deudas, se informa al cliente que tiene que acercarse a cajas para realizar el depósito en su cuenta aperturada para los débitos respectivos, o realizar la acreditación en una cuenta transitoria con base a los formatos diseñados para el efecto, o realizar el pago en otros medios autorizados.
- n) El Gerente Nacional de Recuperaciones evalúa mínimo de forma semanal los resultados de la gestión de recuperación de la cartera del banco, junto con el Subgerente de Recuperaciones Banco, Gerentes/Subgerentes de Recuperaciones Regionales y Jefe de Recuperaciones Regional a fin de identificar estrategias para la cobranza de la cartera.

## Políticas específicas

Cuadro 14. Políticas específicas para el proceso de cobranzas

Políticas	Descripción
Políticas Específicas Cartera Preventiva	Para la gestión de cartera preventiva, los Oficiales de Recuperaciones Banco, Auxiliares de Cobranza Banco, Oficiales de Negocio Banca Comercial y Privada, Ejecutivos Banca Comercial Minorista, Jefes de Agencias y Empresas Externas hacen uso de mensajes SMS, mensajes WhatsApp y llamadas telefónicas para notificar el próximo vencimiento.
Políticas Específicas Mora Temprana	<p>a) Los Oficiales de Recuperaciones Banco, Auxiliar de Cobranza Banco, Oficiales de Negocio Banca Comercial y Privada, Ejecutivos Banca Comercial Minorista, Jefes de Agencias y Empresas Externas para esta etapa de morosidad hacen uso de: llamadas telefónicas, mensajes SMS, mensajes WhatsApp, mensajes pregrabados, notificaciones por correo electrónico, para la recuperación de la cartera.</p> <p>b) Los Oficiales de Recuperaciones Banco, Auxiliares de Cobranza Banco, Oficiales de Negocio Banca Comercial y Privada / Ejecutivos Banca Comercial Minorista, Jefes de Agencias y Empresas Externas realizan visitas</p>
Políticas Específicas Cartera Vencida	<p>a) La cartera contable se registra en vencida según el tipo de segmento de crédito como se presenta, a continuación:</p> <p>Comercial 31 días Consumo 16 días Educativo 16 días Vivienda 61 días Microcrédito 16 días</p> <p>b) Para la cobranza de la cartera vencida, los Oficiales de Recuperaciones Banco, Auxiliares de Cobranza Banco, Oficiales de Negocio Banca Comercial y Privada, Ejecutivos Banca Comercial Minorista, Jefes de Agencias y Empresas Externas para esta etapa de morosidad hacen uso de llamadas telefónicas, mensajes SMS, mensajes WhatsApp, mensajes pregrabados, notificaciones por correo electrónico y visitas domiciliarias de acuerdo a estrategias mensuales diferenciadas</p> <p>c) La cartera a ser recuperada es gestionada prioritariamente con el pago del monto de la cartera vencida en efectivo; una vez agotada la gestión de recuperación efectiva y en función de la capacidad para el pago que tiene el cliente se propone al mismo la generación de una operación de Refinanciamiento siempre que su categoría de riesgo sea hasta B2, en caso de incumplimiento de este tipo de operación el cliente realiza hasta un segundo refinanciamiento; Si la recuperación no ha sido posible realizarla mediante refinanciamiento y si la categoría de riesgo es superior a C1 la operación es Reestructurada.</p> <p>a) Tanto las operaciones de Refinanciamiento o Reestructuración se realizan en apego a la normativa legal e interna vigente.</p> <p><b>Acuerdo Transaccional</b></p> <p>b) Las áreas de Recuperaciones, Negocios y Legal son responsables de informar al cliente la posibilidad de aplicar a un acuerdo transaccional o mediación.</p> <p>c) Los acuerdos transaccionales y de mediación son sólo aplicables para Reestructuraciones y son aprobados de acuerdo a las políticas generales para “Reestructuración Mediante Acuerdo Transaccional” establecidas en el Manual Integral de Crédito.</p> <p>d) Es responsabilidad del Oficial de Recuperaciones Banco / Auxiliar de</p>

Políticas	Descripción
	<p>Cobranza Banco la elaboración del flujo de caja del cliente sustentado.</p> <p>e) Depende de la administración de cobranza de la cartera, la responsabilidad del Oficial de Recuperaciones del Banco o Procurador Judicial la elaboración del informe donde se establezcan las condiciones de pago de la operación a reestructurar mediante acuerdo transaccional o mediación.</p> <p>f) Es responsabilidad de la Gerencia Nacional de Recuperaciones y de la Gerencia del Departamento Legal analizar las propuestas de reestructuración mediante acuerdo transaccional o mediación, de la cartera que se encuentra bajo su administración y presentar las mismas al nivel de aprobación correspondiente.</p> <p>g) En caso de existir diferencia de los valores correspondientes a las liquidaciones de reestructuración, es responsabilidad del Gerente Nacional de Recuperaciones / Gerencia del Departamento Legal la convalidación de dichos montos con el nivel de aprobación correspondiente.</p> <p>h) El valor del acuerdo transaccional o mediación es asumido por el cliente en su totalidad.</p>

Fuente: elaboración propia

**Estrategia 4:** Definición de las funciones y perfil del personal que labora en el área de crédito y cobranzas.

### **Funciones Generales del Área de Crédito**

Las funciones de crédito y cobranza son dirigidas por el Jefe de Negocios que reporta al Gerente, con el objetivo de maximizar la rentabilidad, calidad y recuperación de la cartera de crédito, mediante la administración eficiente y eficaz de este servicio, en concordancia con los planes, normas, políticas, reglamento y procedimientos establecidos en el Banco.

Sin perjuicio de las funciones específicas que se determina en el procedimiento de concesión de cada producto, las funciones generales y básicas del Área de Crédito y Cobranzas son:

**Gerente de Negocios:** son funciones generales del Gerente de Negocios:

Cuadro 15. Gerente de Negocios

<b>Cargo</b>	<b>Gerente de Negocios</b>
Funciones	Planificar, organizar, ejecutar y controlar el otorgamiento de crédito a nivel nacional.
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Administrar el proceso crediticio según las normas, procedimiento y políticas establecidas.</li> <li>b) Supervisar y coordinar con los Ejecutivos de Créditos la adecuada evaluación de crédito a fin de garantizar la calidad de la cartera.</li> <li>c) Planificar, organizar y controlar las acciones de la cartera en mora.</li> <li>d) Participar en la planificación y presupuestación operativa del Banco.</li> <li>e) Investigar y analizar las facilidades crediticias en el mercado, para proporcionar reformas a las políticas vigentes.</li> <li>f) Crear productos de crédito para mantener y mejorar la competitividad institucional.</li> <li>g) Delegar la revisión de la carpeta de crédito del cliente y la opción técnica del Ejecutivo, previo a elevar con su opción y recomendación al organismo de aprobación</li> <li>h) Disponer la inspección previa a la concesión del crédito si el caso lo amerita.</li> <li>i) Disponer la realización de inspecciones o seguimiento posteriores al otorgamiento de crédito, en los casos que considere convenientes, para verificar cumplimiento de uso de los recursos y/o existencia e integridad de las garantías.</li> <li>j) Preparar y analizar los reportes estadísticos sobre otorgamiento de crédito, morosidad, cartera en riesgo y demás complementarios que considere necesarios para la evaluación del proceso crediticio.</li> <li>k) Preparar y analizar los reportes estadísticos sobre crecimiento y evolución del mercado crediticio en la zona de influencia del Banco.</li> <li>l) Desarrollar e implementar estrategias, en coordinación con el equipo de Ejecutivos, para el control de la morosidad y en general para mejorar la calidad de la cartera.</li> <li>m) Delegar la preparación de reportes sobre formularios.</li> <li>n) Y demás funciones establecidas en el Manual de funciones y descripción de puestos.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

**De los Subgerentes de Crédito:** son funciones generales del subgerente de crédito:

Cuadro 16. Subgerentes de Crédito

Cargo	Subgerentes de Crédito
Funciones	Planificar, organizar, ejecutar y controlar el otorgamiento del crédito en la Agencia.
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Administrar el proceso crediticio según las normas, procedimientos y políticas establecidas en este reglamento.</li> <li>b) Supervisar y coordinar con los Ejecutivos de Créditos de la agencia la adecuada evaluación de crédito a fin de garantizar la calidad de la cartera.</li> <li>c) Planificar, organizar y controlar las acciones de la cartera en mora</li> <li>d) Coordinar con la Asesoría Jurídica los pasos a seguir en cobros judiciales</li> <li>e) Participar en la planificación y Presupuestación operativa de la Agencia y del Banco en General</li> <li>f) Generar ideas de productos de crédito para mantener y mejorar la competitividad institucional.</li> <li>g) Investigar y analizar las tendencias en el mercado de acción de la Agencia, para proporcionar posibles reformas a las políticas vigentes.</li> <li>h) Delegar la revisión de la carpeta de crédito del cliente a los Ejecutivos de Créditos que están bajo su mando.</li> <li>i) Disponer la inspección previa a la concesión del crédito si el caso lo amerita dentro del radio de acción de la Agencia.</li> <li>j) Mantener una comunicación permanente con el Jefe de negocios a fin de generar estrategias que permitan administrar y gestionar de forma adecuada la cartera de crédito.</li> <li>k) Disponer la realización de inspecciones o seguimiento posteriores al otorgamiento de crédito, en los casos que considere convenientes, para verificar cumplimiento de uso de los recursos y/o existencia e integridad de las garantías.</li> <li>l) Preparar y analizar los reportes estadísticos sobre otorgamiento de crédito, morosidad, cartera en riesgo y demás complementarios que considere necesarios para la evaluación del proceso crediticio concerniente a la Agencia.</li> <li>m) Preparar y analizar los reportes estadísticos sobre crecimiento y evolución del mercado crediticio en la zona de influencia del Banco.</li> <li>n) Desarrollar e implementar estrategias, en coordinación con el equipo de Ejecutivos, para el control de la morosidad y en general para mejorar la calidad de la cartera concerniente a la Agencia.</li> <li>o) Y demás funciones establecidas en el Manual de funciones y descripción de puestos.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

**Funciones de los Ejecutivos de Crédito:** Son funciones generales de los Ejecutivos de Créditos:

Cuadro 17. Ejecutivos de Crédito

<b>Cargo</b>	<b>Ejecutivos de Crédito</b>
<b>Funciones</b>	Recopilar, revisar, analizar y preparar informes referentes a los clientes.
<b>Actividades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Analizar y preparar el informe de crédito de todo tipo de financiamiento que otorgue.</li> <li>b) Brindar a los clientes un servicio cortés y amable sin distinción de género social y en espera de una recompensa material.</li> <li>c) Recopilar las informaciones relacionadas con el cliente en el Banco.</li> <li>d) Emitir su opinión sobre la interpretación de las informaciones obtenidas.</li> <li>e) Revisar que los expedientes estén conforme a lo establecido en las informaciones obtenidas.</li> <li>f) Llevar el control de la morosidad de su cartera.</li> <li>g) Mantener información actualizada de los clientes con operaciones vigentes de crédito y actualizarlas al menos en cada nueva operación.</li> <li>h) Mantener un sistema de monitoreo efectivo para detectar posibles problemas con el cliente.</li> <li>i) Informar a su superior inmediato sobre las situaciones presentadas a los clientes que perjudica la recuperación de los recursos prestados</li> <li>j) Promocionar la colocación de recursos en los sectores y clientes que desarrolla su actividad.</li> <li>k) Hacer flujo de caja a los clientes solicitantes con el fin de determinar su capacidad de pago, en el caso de Microcréditos.</li> <li>l) Participar en el Comité de Crédito con voz, para defender los créditos presentados.</li> <li>m) Revisar la documentación en archivos del sistema y en la central de riesgo para conocer el historial crediticio del cliente.</li> <li>n) Notificar a los clientes y codeudor (es) solidario (s) de créditos con problemas de morosidad, como parte de sus gestiones de cobranzas y trámites extrajudiciales y judiciales.</li> <li>o) Informar a los clientes de todos los servicios ofertados por el Banco.</li> <li>p) Ofertar los diferentes servicios que ofrece el Banco a sus prestatarios, clientes y público en general.</li> <li>q) Participar en las compañías de promoción y mercado que realice el Banco para atraer nuevos negocios.</li> <li>r) Visitar a los clientes para confirmar la veracidad de las informaciones suministradas.</li> <li>s) Atender a los clientes que presenten algún tipo de problema para cumplir con el acuerdo de pago establecido o que presentan discrepancias en el valor a pagar.</li> <li>t) Preparar la carpeta de crédito para someterla a los niveles de aprobación correspondientes,</li> <li>u) Preparar lista de los clientes morosos a visitar de forma semanal e informar al superior inmediato sobre el resultado de las visitas realizadas.</li> <li>v) Y otras que contemple el Manual de funciones y descripción de puestos.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

**Funciones del Ejecutivo Operativo:** Son funciones Generales del Ejecutivo Operativo:

Cuadro 18. Ejecutivo Operativo

Cargo	Ejecutivo Operativo
<b>Funciones</b>	Administrar, verificar carpetas de crédito, instrumentar liquidaciones y archivar los documentos.
<b>Actividades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Verificar que las carpetas de crédito entregadas para instrumentación de crédito contengan la información completa según el tipo de crédito a otorgar, según las condiciones de documentación y aprobación descritas en el presente reglamento.</li> <li>b) Instrumentar la liquidación de los créditos aprobados por las instancias respectivas e ingresar información dentro del sistema.</li> <li>c) Entregar en forma física y/o electrónica a los Ejecutivos de Negocios responsables de las operaciones los documentos generados en las actividades de instrumentación de créditos.</li> <li>d) Archivar los documentos generados en la instrumentación de los créditos en los respectivos expedientes de los clientes solicitantes.</li> <li>e) Administrar el archivo de los expedientes de los créditos.</li> <li>f) Enviar Pagarés, contratos de créditos y otros documentos legales para archivo y custodia en tesorería.</li> <li>g) Entregar al Ejecutivo de Crédito la documentación de los créditos cancelados para que esto los de baja y los entregue a los clientes.</li> <li>h) Apoyar en la ejecución de las actividades referentes al área de crédito, cuando estas sean encomendadas, tales como seguimiento para cobranzas, verificación y actualización de datos. Si un Ejecutivo de Crédito estuviere ausente, ya sea por vacaciones, enfermedad o ausencia de los empleados mayores a 24 horas, las operaciones de dicho Ejecutivo son distribuidas de manera equitativa entre los Ejecutivos que se encuentran hábiles.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

**Estrategia 5:** Establecimiento de indicadores de gestión de cobro

En la tabla 17 se exponen los indicadores de gestión propuestos para medir y analizar qué impacto, repercusión y retorno de las acciones implantadas con la finalidad de mejorar la gestión del Departamento de Crédito y Cobranzas son los siguientes.

Cuadro 19. Indicadores de gestión

INDICADOR	FÓRMULA	DESCRIPCIÓN
Gestión de llamadas	$\frac{\text{Número de Llamadas contestadas}}{\text{Número de Llamadas realizadas}} * 100$	Mide el número de llamadas que se concretaron con éxito. Además, permite constatar si la información suministrada por el cliente es verídica y mantener actualizada la base de datos.
Recuperación de cartera	$\frac{\text{Monto de la cartera recuperada}}{\text{Cartera Total}} * 100$	Mide la gestión realizada en el área de crédito y cobranzas.
	$\frac{\text{Monto de la cartera en mora recuperada}}{\text{Cartera en mora}} * 100$	
	$\frac{\text{Cartera en cobro jurídico}}{\text{Cartera total}} * 100$	
Gestión de clientes	$\frac{\text{Clientes con cartera vencida}}{\text{Total clientes con crédito}} * 100$	Mide el número de clientes que presentan cartera vencida.

Fuente: elaboración propia

Los indicadores propuestos permiten evaluar los cambios y progresos que se lograran al implementar las estrategias desarrolladas en este proyecto; de este modo, sirven de apoyo para que la gerencia tome decisiones de manera oportuna y acciones correctivas de ser necesario.

### Verificación de la hipótesis

Para efectuar la verificación de la hipótesis se recurrió a la prueba estadística del chi-cuadrado con ayuda del programa estadístico IBM SPSS Statistics, el cual, es un método estadístico que permite establecer correspondencia entre los valores de las variables observadas y esperadas, permite efectuar la comparación de las distribuciones, además, es una prueba que ayuda a comprobar de manera global el grupo de frecuencias esperadas calculadas que a partir de la hipótesis que se estima verificar.

### Hipótesis planteadas

- **Hipótesis nula:** El modelo de gestión del área de crédito y cobranza, NO permite reducir la morosidad en las instituciones financieras.

- **Hipótesis alternativa:** El modelo de gestión del área crédito y cobranza, permite reducir la morosidad en las instituciones financieras.
- **Cálculo del Chi-Cuadrado**
  - Para la comprobación del Chi-Cuadrado se seleccionaron 2 interrogantes, las principales de las encuestas dirigidas a los funcionarios del Banco del Austro Agencia Ambato.

### Frecuencias observadas y esperadas

Tabla 17. Frecuencias observadas y esperadas

		8. ¿El Banco del Austro posee políticas y procedimientos para cobranzas?		Total	
		Si	No		
1. A su criterio ¿Cómo califica el proceso de crédito existente en el Banco del Austro?	Si	Recuento	2	0	2
		Recuento esperado	,8	1,3	2,0
	No	Recuento	1	5	6
		Recuento esperado	2,3	3,8	6,0
Total		Recuento	3	5	8
		Recuento esperado	3,0	5,0	8,0

Fuente: elaborado a partir de la encuesta a funcionarios del Banco del Austro Agencia Ambato

### Cálculo del Chi-Cuadrado calculado

Tabla 18. Cálculo del Chi-Cuadrado calculado

	Valor	GI	Significación asintótica (bilateral)	Significación exacta (bilateral)	Significación exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	4,444 <sup>a</sup>	1	,035		
Corrección de continuidad <sup>b</sup>	1,600	1	,206		
Razón de verosimilitud	5,178	1	,023		
Prueba exacta de Fisher				,107	,107
Asociación lineal por lineal	3,889	1	,049		
N de casos válidos	8				

Fuente: elaborado a partir de la encuesta a funcionarios del Banco del Austro Agencia Ambato

## Selección del Chi-Cuadrado en tablas

- **Selección de nivel de significación**

El nivel de significancia con el que se trabaja es del 0,05 (5%), esto revela que existe una probabilidad del 0,95 de que la hipótesis nula sea verdadera.

- **Selección de los grados de libertad**

$$GI = (2-1) (2-1)$$

$$GI = 1*1$$

$$GI = 1$$

- **Selección del Chi-Cuadrado de acuerdo a la tabla de distribución de Pearson**

Tabla 19. Chi-Cuadrado en tablas

GRADOS DE LIBERTAD	PROBABILIDAD DE UN VALOR SUPERIOR				
	10%	5%	2,5%	0,01	0,005
1	2,71	3,84	5,02	6,63	7,88
2	4,61	5,99	7,38	9,21	10,6
3	6,25	7,81	9,35	11,34	12,84

Fuente: elaboración propia

Los grados de libertad son 1 y el nivel de significación del 5% se determina que el chi cuadrado teórico es  $x^2_t = 3,84$ .

### Regla de decisión

Se acepta la hipótesis nula cuando el valor del chi cuadrado teórico ( $x^2_t$ ) es mayor o igual al valor del chi cuadrado calculado ( $x^2_c$ ), caso contrario se acepta la hipótesis alternativa. De acuerdo a los valores obtenidos el  $x^2_c = 4,444$  es mayor a  $x^2_t = 3,84$ , por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, es decir: El modelo de gestión para fortalecer el área crédito y cobranza, SI permite reducir la morosidad en las instituciones financieras.

## CONCLUSIONES

- La fundamentación teórica de la gestión del área de crédito y la evaluación de los procesos de cobranza de cartera vencida, logró identificar que la gestión del área de crédito en las instituciones bancarias es de gran importancia, porque de los procesos, procedimientos y actividades que se realicen en esta área depende tanto la colocación como la recuperación de los diferentes tipos de créditos que ofrecen los bancos privados a sus clientes; por tal razón, existen diferentes modelos de gestión teóricos que son adaptados a las características de cada entidad y que permiten fortalecer esta área. Para evaluar los procesos de cobranza de cartera vencida existen parámetros técnicos para elaborar indicadores que midan los resultados generados.
- El diagnóstico del estado actual del Departamento de Crédito y Cobranza de las Instituciones Financieras para la detección de procesos incorrectos, demostró que el Departamento de Crédito y Cobranza del Banco del Austro, Agencia Ambato no es completamente eficiente, existen procesos que se realizan de forma incorrecta. En el proceso de concesión de crédito existe falencias en la etapa de análisis e investigación de la documentación presentada por el cliente; por otra parte, posterior a la entrega del crédito, no se realiza un seguimiento al destino de los recursos económicos que el cliente recibió.
- El establecimiento de estrategias por segmentos para la Gestión del Departamento de Crédito y Cobranza de las Instituciones Financieras; permitió definir políticas generales y específicas para fortalecer el proceso de crédito; así también, se formalizó la diagramación para la recuperación oportuna de los créditos. Igualmente se definieron las funciones y perfil del personal que labora en el área de crédito y cobranzas. Finalmente, se elaboraron indicadores de gestión.

## RECOMENDACIONES

- Los directivos de las instituciones financieras implementan modelos y metodologías para mejorar la gestión del área de crédito y cobranzas conforme sus requerimientos y la normativa legal que las regula.
- En las entidades financieras es fundamental implantar programas de capacitación y evaluación direccionado a los funcionarios del área de crédito y cobranzas con la finalidad de que efectúen de forma eficiente con la labor bajo su responsabilidad.
- Implementar un plan de socialización de las diferentes estrategias que en la institución financiera se decida adoptar con el propósito de mejorar la gestión del área de crédito y cobranzas.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre, J., Garro, L., y Alcalde, E. (2020). Evaluación de un crédito en las microfinanzas: cartografía conceptual desde la socioformación. *Revista Espacios*, 41 (32), 264-278. [https:// www. revistaespacios. com/ a20 v41 n32/a20v41n32p24.pdf](https://www.revistaespacios.com/a20v41n32/a20v41n32p24.pdf).
- Albarracín, V. (2020). COVID-19: Perspectivas del Sector Financiero para el 2021. *Revista de la Red de Instituciones Financieras de Desarrollo*, 30, [http:// rfd. org. ec/ docs/ comunicacion/ Revista- Semestral- Dic- 2020/ Revista- Semestral-30-w.pdf](http://rfd.org.ec/docs/comunicacion/Revista-Semestral-Dic-2020/Revista-Semestral-30-w.pdf).
- Álvarez, L. (2017). *Modelos de gestión*. Fundación Universitaria del Área Andina.
- Arciniegas, O., y Pantoja, M. (2020). Análisis de la situación crediticia en las Cooperativas de Ahorro y Crédito de Imbabura (Ecuador). *ESpacios*, 41 (27), 30-39. [https:// www. revistaespacios. com/ a20 v41 n27/ a20 v41 n27 p04.pdf](https://www.revistaespacios.com/a20v41n27/a20v41n27p04.pdf).
- Arias, J. (2020). *Métodos de investigación*. Recuperado de: [https:// repositorio. concytec. gob. pe/ bitstream/ 20. 500. 12390/ 2237/ 1/ AriasGonzales\\_ MetodosD eInvestigacionOnline\\_ libro. pdf](https://repositorio.concytec.gob.pe/bitstream/20.500.12390/2237/1/AriasGonzales_MetodosDeInvestigacionOnline_libro.pdf).
- Armijos, J., Narváez, C., Ormaza, J., y Erazo, J. (2020). Herramientas de gestión financiera para las MIPYMES y organizaciones de la economía popular y solidaria. *Dominios de la Ciencia*, 6 (1), 466-497. [http:// dx. doi. org/ 10. 23857/ dc. v6i1. 1156](http://dx.doi.org/10.23857/dc.v6i1.1156).
- Arrien, I. (2018). *Sector financiero en Ecuador*. Quito: Oficina Económica y Comercial de España en Quito.
- Báez, J. (28 de Octubre de 2021). *Proceso de crédito*. Obtenido de [https:// best practices. com. py/ proceso- de- credito- pdc/](https://bestpractices.com.py/proceso-de-credito-pdc/)

- Caiza, S. (2015). *PROCESOS DE COBRANZA Y SU INCIDENCIA EN LA LIQUIDEZ DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CHIBULEO LTDA.” DE LA CIUDAD DE AMBATO.* (Tesis de pregrado, Universidad Técnica de Ambato): Recuperado de: <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/17414/1/T3033i.pdf>.
- Camino, S., Uzcátegui, C., y Morán, J. (2017). Estructura de mercado del sistema bancario ecuatoriano: concentración y poder de mercado. *Revista Cumbres.*, 4(1), 09-16. doi:<https://doi.org/10.48190/cumbres.v4n1a5>.
- Cardozo, H. (2014). *IFRS/NIIF para el sector solidario aplicadas a las PYME Modelo catálogo de cuentas.* Bogotá.
- Carrillo, A. (2015). *Población y Muestra.* Recuperado de: <http://ri.uaemex.mx/ojs/bitstream/20.500.11799/35134/1/secme-21544.pdf>.
- Castillo, M., y Córdova, R. (2016). *Gestión de Créditos y cobranzas y su influencia en el nivel de morosidad.* (Tesis de Prgrado, Universidad Inca Garcilaso de La Vega): Recuperado de: <http://repositorio.uigv.edu.pe/handle/20.500.11818/3262>.
- Center for Financial Inclusion. (2021). *Acciones de cobranza.* Obtenido de <https://www.centerforfinancialinclusion.org/about/what-we-do/consumer-protection>
- Chavarín, R. (2015). Morosidad en el pago de créditos y rentabilidad de la banca comercial en México. *Revista Mexicana de Economía y Finanzas*, 10(1), 71-83. <http://www.scielo.org.mx/pdf/rmef/v10n1/1665-5346-rmef-10-01-00073.pdf>.
- Fernández, A., Nelito, J., y Gálvez, A. (2015). La evaluación del riesgo del cliente dentro de la administración del capital de trabajo. *Revista Visión Contable*, <https://publicaciones.unaula.edu.co/index.php/VisionContable/article/download/71/311>.

- Fernández, R. (2021). *Recolección de datos cuantitativos*. Recuperado de: [http://saludpublica.cucs.udg.mx/cursos/medicion\\_exposicion/Hernandez-Sampieri-et-al,%20Metodologia%20de%20la%20investigacion,%202014,%20pp%20194-267.pdf](http://saludpublica.cucs.udg.mx/cursos/medicion_exposicion/Hernandez-Sampieri-et-al,%20Metodologia%20de%20la%20investigacion,%202014,%20pp%20194-267.pdf).
- Galarza, S., García, J., Ballesteros, L., Cuenca, V., y Fernández, A. (2017). Estructura organizacional y estilos de liderazgo en Cooperativas de Ahorro y Crédito de Pichincha. *Cooperativismo y Desarrollo*, 5(1), 19-31. <https://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/156/294>.
- García, V. (2018). Análisis de la cartera de créditos de la banca pública ecuatoriana (2008-2017). *Uisrael*, 5 (3), 37-49. <https://doi.org/10.35290/rcui.v5n3.2018.76>.
- García, X., Maldonado, H., Galarza, C., y Grijalva, G. (2019). Control interno a la gestión de créditos y cobranzas en empresas comerciales minoristas en el Ecuador. *Revista Espirales*, <https://www.revistaespirales.com/index.php/es/article/view/456/396>.
- Giraldo, M. (2018). *Modelos de gestión empresarial : estrategia de sostenibilidad, eficiencia y competitividad para las empresas en Colombia*. [https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1736&context=contaduria\\_publica](https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1736&context=contaduria_publica).
- Grudemi. (2020). *Entidad financiera*. Enciclopedia Económica. Obtenido de <https://enciclopediaeconomica.com/entidad-financiera/>
- Heredia, F., y Torres, H. (2019). Gestión de la morosidad para mejorar la rentabilidad de la Caja de Ahorro y Crédito de José Leonardo Ortiz –2018. *Tzhoecoen*, 11 (2), 92-103. <http://revistas.uss.edu.pe/index.php/tzh/article/view/1067/909>.

- Hernández, V., Galeana, E., Valenzo, M., y Chávez, P. (2017). *Estudios Organizacionales en las Ciencias Administrativas ante los Retos del Siglo XXI*. [https://www.teczamora.mx/documentos/posgrado\\_investigacion/articulos/Evaluacion%20de%20las%20C's%20de%20cr%C3%A9dito%20en%20condiciones%20de%20incertidumbre.pdf](https://www.teczamora.mx/documentos/posgrado_investigacion/articulos/Evaluacion%20de%20las%20C's%20de%20cr%C3%A9dito%20en%20condiciones%20de%20incertidumbre.pdf).
- Huertas, T., Suárez, E., Salgado, M., Jadán, L., y Jiménez, B. (2020). Diseño de un modelo de gestión. Base científica y práctica para su elaboración. *Universidad y Sociedad*, 12 (1), 165-177. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n1/2218-3620-rus-12-01-165.pdf>.
- Julio, P. (2020). Importancia del modelo de gestión empresarial para las organizaciones modernas. *Enfoques*, 16 (4), 272-283. <https://revistaenfoques.org/index.php/revistaenfoques/article/view/99/300>.
- Lapo, M., Tello, M., y Mosquera, S. (2021). Rentabilidad, capital y riesgo crediticio en bancos ecuatorianos. *Investigación Administrativa*, 50 (127), 18-39. <http://www.scielo.org.mx/pdf/ia/v50n127/2448-7678-ia-50-127-00002.pdf>.
- Lemoine, F., Vélez, D., Varela, W., & Castellanos, G. (2018). Gestión de cobranza para reducir cartera incobrable del crédito otorgado por el Banco Nacional de Fomento, Ecuador. *AFCEE*, IX, 189-206.
- Morales, A., y Morales, J. (2014). *Crédito y Cobranza*. [https://books.google.com.ec/books?id=gTXhBAAAQBAJ&dq=a\)%09M%C3%A9todo+de+la+5+C%E2%80%99++b\)%09M%C3%A9todo+de+Capacidad+Financiera++c\)%09An%C3%A1lisis+discriminante&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.ec/books?id=gTXhBAAAQBAJ&dq=a)%09M%C3%A9todo+de+la+5+C%E2%80%99++b)%09M%C3%A9todo+de+Capacidad+Financiera++c)%09An%C3%A1lisis+discriminante&source=gbs_navlinks_s).
- Nieto, F. (2021). Operaciones crediticias de las microempresas en Ecuador, previo a Emergencia Sanitaria. *Revistas UEES*, <https://revistas.uees.edu.ec/index.php/Podium/article/view/587/554>.

- Núñez, W. (2015). *Modelo De Gestión De Crédito Y Cobranza Para La Cooperativa De Ahorro Y Crédito Juan Pío De Mora Ltda. De La Sucursal Del Cantón Quinsaloma, Provincia De Los Ríos*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo): Recuperado de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/5678/1/82T00525.pdf>.
- Ordoñez, E., Narváez, C., y Erazo, J. (2020). El sistema financiero en Ecuador. Herramientas innovadoras y nuevos modelos. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA*, 195- 223.
- Peña, A., Lochmuller, C., Murillo, J., Pérez, M., y Vélez, C. (2011). Modelo cualitativo para la asignación de créditos de consumo y ordinario - El caso de una cooperativa de crédito. *Revista Ingenierías Universidad de Medellín*, 10 (19), 101-111. <https://www.redalyc.org/pdf/750/75022317009.pdf>.
- Pérez, C. (2018). *Catálogo de lista de cotejo*. Recuperado de: [https://www.uaeh.edu.mx/division\\_academica/educacion-media/docs/2019/listas-de-cotejo.pdf](https://www.uaeh.edu.mx/division_academica/educacion-media/docs/2019/listas-de-cotejo.pdf).
- Quipas, M. (2021). *Técnicas de recolección de datos e instrumentos de medición*. Recuperado de: <http://biblioteca.esucomex.cl/RCA/T%C3%A9cnicas%20de%20recolecci%C3%B3n%20de%20datos%20e%20instrumentos%20de%20medici%C3%B3n.pdf>.
- Rivera, D., y Mendoza, Á. (2020). Gestión del microcrédito y riesgo crediticio en las instituciones financieras del cantón Chone. *Polo del Conocimiento*, <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/1595/html>.
- Rodés, A. (2019). *Financiación internacional*. Madrid: Ediciones Paraninfo S. A.
- Rodríguez, F. (2017). *Finanzas 2: Finanzas corporativas: una propuesta metodológica*. [https://books.google.com.ec/books?id=erRJDwAAQBAJ&dq=proceso+de+cobranzas&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.ec/books?id=erRJDwAAQBAJ&dq=proceso+de+cobranzas&source=gbs_navlinks_s).

- Sánchez, C., Mogro, S., y Cruz, J. (2017). Estructura de mercado del sistema bancario ecuatoriano: concentración y poder de mercado. *Revista Cumbres*, 9-16. DOI: <https://doi.org/10.48190/cumbres.v4n1a5>.
- Sanjuán, F. (2021). *Institución financiera*. Economipedia Haciendo fácil la Economía.
- Superintendencia de Bancos . (2021). *Glosario de Términos: Institución financiera*. Obtenido de <https://www.superbancos.gob.ec/bancos/glosario-de-terminos/>
- Superintendencia de Bancos. (11 de Abril de 2013). *Normas Generales para las instituciones del Sistema Financiero*. Obtenido de [https:// www.superbancos.gob.ec/bancos/wp-content/uploads/downloads/ 2017/ 06/ L1\\_XIII\\_cap\\_IV.pdf](https://www.superbancos.gob.ec/bancos/wp-content/uploads/downloads/2017/06/L1_XIII_cap_IV.pdf)
- Tenemea, J., Moreno, V., y Vásconez, L. (2020). Gestión del riesgo crediticio en el sistema financiero popular y solidario bajo la coyuntura COVID-19. *Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, VI (82), 397-426. [https:// www.cienciamatriarevista.org.ve/index.php/cm/article/view/374/484](https://www.cienciamatriarevista.org/ve/index.php/cm/article/view/374/484).
- Torres, N., Fierro, P., y Alonso, A. (2017). Balance de la economía popular y solidaria en Ecuador. *Economía y Desarrollo*, 158 (1), 180-196. <https://www.redalyc.org/pdf/4255/425553381014.pdf>.
- Uquillas, A., y González, C. (2017). Modelo Macro para Pruebas de Tensión de Riesgo de Crédito de Consumo en el Sistema Financiero Ecuatoriano. *Analítica, Revista de análisis estadístico*, 14 (2), 75-99. [https:// www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/ Revistas/ Analitika/ Anexos\\_pdf/Analit\\_14/3a.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Revistas/Analitika/Anexos_pdf/Analit_14/3a.pdf).
- Uquillas, A., y Gozáles, C. (2017). Determinantes macro y microeconómicos para pruebas de tensión de riesgo de crédito: un estudio comparativo entre

Ecuador y Colombia basado en la tasa de morosidad. *Ensayos sobre Política Económica*, 35, 245-259.

Valle, J. (2015). *Modelos de medición del riesgo de crédito*. (Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid): Recuperado de: [https:// eprints. ucm. es/id/eprint/40844/1/T38261.pdf](https://eprints.ucm.es/id/eprint/40844/1/T38261.pdf).

Vargas, A., y Mostajo, S. (2014). MEDICIÓN DEL RIESGO CREDITICIO MEDIANTE LA APLICACIÓN DE MÉTODOS BASADOS EN CALIFICACIONES INTERNAS. *Investigación & Desarrollo*, 2 (14), 5-25. [http://www.scielo.org.bo/pdf/riyd/v2n14/v2n14\\_a02.pdf](http://www.scielo.org.bo/pdf/riyd/v2n14/v2n14_a02.pdf).

Wenner, M., Navajas, S., Trivelli, C., y Tarazona, A. (2021). Manejo del Riesgo Crediticio en Instituciones Financieras Rurales en América Latina . [https:// publications. iadb. org/ publications/ spanish/ document/ Manejo- del- riesgo- crediticio- en- instituciones- financieras- rurales- en-Am% C3% A9rica- Latina.pdf](https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Manejo-del-riesgo-crediticio-en-instituciones-financieras-rurales-en-Am%C3%A9rica-Latina.pdf).

**ANEXOS**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DEL BANCO DEL AUSTRO AGENCIA**  
**AMBATO.**

**OBJETIVO:** Diagnosticar el estado actual del Departamento de Crédito y Cobranza de las Instituciones Financieras para la detección de procesos incorrectos.

**CARGO:**

1. ¿Según su criterio, cuál es la situación actual del área de crédito y cobranzas del Banco del Austro?

---

---

2. ¿Existen manuales de políticas y procesos para la gestión de créditos y cobranzas en la entidad?

---

---

3. ¿Qué tipos de políticas se aplican para la aprobación de créditos?

---

---

4. ¿Cuál es el proceso para el otorgamiento de créditos en la entidad?

---

---

5. ¿Cuál es el porcentaje de cartera vencida existente en la entidad?

---

---

6. ¿Cómo se ve afectada la Recuperación de cartera vencida en la entidad?

---

---

7. ¿Qué factores cree usted que deberían aplicar para una disminución en una cartera vencida?

---

---

8. ¿Qué posible solución considera usted necesaria aplicar para mejorar la gestión de crédito y cobranzas en la entidad?

---

---

9. ¿Considera usted que la aplicación de un modelo de gestión permitirá fortalecer el área crédito y cobranza?

---

---



**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
ENCUESTA DIRIGIDA A LOS FUNCIONARIOS DEL ÁREA DE CRÉDITO Y  
COBRANZAS DEL BANCO DEL AUSTRO AGENCIA AMBATO.**

**Objetivo:** Diagnosticar el estado actual del Departamento de Crédito y Cobranza del Banco del Austro Agencia Ambato

Marque con una x según corresponda:

- 1. A su criterio ¿Cómo califica el proceso de crédito existente en el Banco del Austro?**  
Eficiente ( )  
Deficiente ( )
  
- 2. ¿El Banco del Austro posee políticas y procedimientos para el otorgamiento de créditos?**  
Sí ( )  
No ( )
  
- 3. ¿Qué tipo de crédito ofrece la entidad?**  
Crédito de consumo ( )  
Microcrédito ( )  
Crédito vehicular ( )  
Crédito hipotecario ( )  
Otros ( )
  
- 4. ¿Conoce las 5<sup>cs</sup> de crédito que garantiza mejor control de expedientes mejor control en colocación de crédito?**

Sí ( )

No ( )

**5. ¿Cómo calificaría el tiempo en que demoran en evaluar la solicitud de crédito?**

Excelente ( )

Bueno ( )

Regular ( )

Malo ( )

**6. ¿Una vez aprobado el crédito cuál ha sido el destino del dinero?**

Se ha cumplido con lo solicitado ( )

Ha sido utilizado para otros fines ( )

**7. ¿Con que frecuencia se entrega el informe al superior sobre los créditos concedidos?**

Semanal ( )

Quincenal ( )

Mensual ( )

Semestral ( )

**8. ¿El Banco del Austro posee políticas y procedimientos para cobranzas?**

Sí ( )

No ( )

**9. ¿Considera que las políticas y procedimientos de cobranzas se cumplen?**

Siempre ( )

Frecuentemente ( )

Nunca ( )

**10. ¿Una vez otorgado el crédito le dan el seguimiento necesario para el cobro del mismo?**

Siempre ( )

Frecuentemente ( )

Nunca ( )

**11. ¿Con qué frecuencia se presentan los reportes de colocación y recuperación de crédito?**

Diario ( )

Semanal ( )

Quincenal ( )

Mensual ( )

Otro ( )

**12. ¿Cuál es el motivo del retraso en el pago de las obligaciones?**

Falta de efectivo ( )

No se acuerda la fecha de pago ( )

Deficiente gestión por parte del Banco ( )



**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**LISTA DE COTEJO**

**Objetivo:** Diagnosticar el estado actual del Departamento de Crédito y Cobranza del Banco del Austro Agencia Ambato

N°.	Ítems	Cumple		Observaciones
		Si	No	
1.	El Cliente/Solicitante se acerca a las instalaciones del Banco a pedir información para poder obtener un crédito.			
2.	El Oficial de crédito le proporciona la información necesaria			
3.	Verificación si el solicitante posee cuenta en el Banco			
4.	Si no posee se le entrega los requisito para la apertura			
5.	Entrega de los Requisitos de crédito			
6.	El cliente realiza la solicitud de crédito de acuerdo a su necesidad			
7.	Se da a conocer el monto y las condiciones según el tipo de crédito solicitado			
8.	Se realiza un análisis en la libreta del movimiento económico.			
9.	Se recibe la documentación y se verifica que este completa			
10.	Se verifica la accesibilidad al crédito a través del análisis al Deudor y Garante por el Subgerente de Crédito			
11.	Si el cliente cumple con los requerimientos el Subgerente de Crédito procede a emitir el reporte de calificación y certificación de la central de riesgos.			
12.	De ser necesario se indica oportunamente que es necesario un encaje respecto al crédito solicitado			
13.	Se realiza una inspección ocular para verificar la información entregada por el deudor y garante.			
14.	Se realiza una evaluación y aprobación por parte del comité de crédito			

15.	Se llama al cliente y garantes para formalizar garantías y pagares			
16.	Se emite y firma los documentos que garantizan su cobro			
17.	El Gerente autoriza el desembolso			
18.	Se procede a ingresar la documentación del crédito al sistema de la entidad			
19.	Se archiva los documentos.			
20.	Se realizar gestiones de cobro en caso de retraso y morosidad.			
21.	La recuperación de cartera se realizará con base en los siguientes criterios:			
	a) La cobranza inicial se realizará vía telefónica, cuando el cliente ha caído en mora, desde el primer día de la fecha pactada para el pago, teniendo una cuota vencida			
	b) Transcurridos cinco días de mora, se procederá a notificar en forma escrita y entregara directamente al cliente, donde detallan la fecha de cancelación de la cuota vencida y, también, se hará llegar la notificación al garante			
	c) La segunda notificación se realizará a los 10 días de atraso			
	d) A los veinte días de atraso se le envía una tercera notificación suscrita por el Jefe de Agencia			
	e) A los treinta días (30)se envía al Asesor Legal Externo para que ejecute el proceso extra – judicial			
	f) A los sesenta días se inicia el proceso judicial con el Asesor Legal Externo.			